

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**”TALOUSJOHTAMISTA EI VOIDA TEHDÄ PELKILLÄ NUMEROILLA TAI
SÄHKÖPOSTIN VÄLITYKSELLÄ”**

Vuorovaikutus osana kaupungin talousjohtajan johtamiskompetenssia

Julkinen talousjohtaminen

Pro gradu -tutkielma

Marraskuu 2018

Ohjaaja: Lotta-Maria Sinervo

Venla Monter

TAMPEREEN YLIOPISTO Johtamiskorkeakoulu: hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, julkinen talousjohtaminen, pro gradu -seminaari ja -tutkielma 2018.

VENLA MONTER: ”Talousjohtamista ei voida tehdä pelkillä numeroilla tai sähköpostin välityksellä”. Vuorovaikutus osana kaupungin talousjohtajan johtamiskompetenssia.

Pro gradu -tutkielma: 83 sivua, 4 liitettä (8 sivua)

Ohjaaja: Lotta-Maria Sinervo

Aika: marraskuu 2018

Avainsanat: kompetenssi, johtaminen, vuorovaikutus, talousjohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten kaupunkien talousjohtajien johtamiskompetenssin kokonaisuutta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mistä talousjohtajien johtamiskompetenssi muodostuu sekä millainen rooli johtajan vuorovaikutuskompetenssilla on osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta.

Tutkimuksen kohteena on suomalaisten kaupunkien talousjohtajien johtamis- ja vuorovaikutuskompetenssi. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, ja tutkimuksessa tarkasteltiin kaupunkien talousjohtajien kokemuksia johtamiskompetenssin muodostumisesta. Tutkimusotteena hyödynnettiin fenomenografista otetta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koottiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keinoin. Teoreettinen viitekehys koostuu johtamiskompetenssiin, vuorovaikutuskompetenssiin sekä julkisorganisaation johtamiseen liittyvästä teoreettisesta taustasta. Julkisorganisaatioiden johtamisen teorioiden kohdalla tarkastellaan johtamisen paradigmamuutosten (byrokratiateoria, NPM, NPG) vaikutuksia julkisorganisaatioiden johtamistapaan. Johtamis- ja vuorovaikutuskompetensseja koskevan teorian kohdalla taas tarkastellaan ilmiöitä kokonaisuuksina.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, joka toimitettiin tutkimuksen kohteena olevien kaupunkien talousjohtajille, tai vastaavassa positiossa toimiville henkilöille. Lomakkeen kautta kerätty aineisto analysoitiin vertailemalla ja taulukoimalla likert-asteikollisten kysymysten vastausten keskiarvoja sekä koodaamalla avoimien kysymysten vastauksia.

Tutkimuksen tuloksena syntyi käsitys talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuudesta. Empiirisen aineiston perusteella kaupungin talousjohtajan johtamiskompetenssi koostuu kaupungin ja talouden toimintaan liittyvästä osaamisesta, osaamisen ja asiantuntijoiden johtamiseen liittyvä kompetenssista, viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvästä kompetenssista sekä tehokkaaseen työskentelyyn liittyvästä kompetenssista. Teoreettisen tarkastelun perusteella johtamiskompetenssi jakautuu johtajan henkilökohtaisiin taitoihin ja prosessitaitoihin.

Tutkimustulosten perusteella vuorovaikutuskompetenssilla on erittäin keskeinen rooli talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuudessa: sekä teoreettinen viitekehys että empiirinen aineisto tunnistavat vuorovaikutteisen johtajuuden merkityksen. Johtajan vuorovaikutuskompetenssi koostuu vuorovaikutuksen kognitiivisesta, behavioraalisesta sekä affektiivisesta ulottuvuudesta, joista kaksi ensimmäistä nousivat aineiston perusteella keskeisiksi johtajan johtamiskompetenssin osiksi.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Aiempi tutkimus.....	2
1.2	Tutkimusaiheen perustelu	3
2	TUTKIMUSASETELMA	5
2.1	Tutkimustehtävä.....	5
2.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusote	7
2.3	Teorian ja aineiston suhde.....	8
2.4	Tutkielman rakenne.....	8
2.5	Keskeiset käsitteet	9
3	JULKISORGANISAATION JOHTAJAN JOHTAMIS- JA VUOROVAIKUTUSKOMPETENSSI.....	12
3.1	Johtamiskompetenssi.....	13
3.2	Vuorovaikutuskompetenssi	16
3.3	Julkisen hallinnon paradigmuutosten näkökulma johtamiskompetenssiin.....	26
3.4	Koonti.....	35
3.5	Tutkimuksen hypoteesit	39
4	TUTKIMUSAINEISTO, AINEISTON KERUU JA SEN KÄSITTELY	41
4.1	Aineisto	41
4.2	Aineiston keruu	41
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi	42
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	43
5	TAUSTAMUUTTUIJEN ESITTELY	45
5.1	Vastaajaan liittyvät taustamuuttujat	45
5.2	Kaupunkiin liittyvät taustamuuttujat.....	46
6	TULOKSET.....	50
6.1	Johtamis- ja vuorovaikutuskompetenssin kokonaisuus	50
6.2	Taustamuuttujien vaikutus kokemukseen johtamiskompetenssin kokonaisuudesta.....	60
6.3	Vuorovaikutuskompetenssin suhde johtamiskompetenssiin.....	66
7	PÄÄTELMÄT	70
8	PÄÄTÄNTÖ.....	82
9	LÄHTEET	84
10	LIITTEET.....	88

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1	Tutkimuksen tavoite jäsennehtynä.	6
Kuvio 2	Vuorovaikutuksen kolmio.	17
Kuvio 3	Vastaajien ikäjakauma.	45
Kuvio 4	Vastaajien sukupuolijakauma ikäluokittain.	46
Kuvio 5	Vastaajien taustaorganisaatioiden koot.	47
Kuvio 6	Vastaajien jakautuminen maakunnittain.	48
Kuvio 7	Vastaajien jakautuminen alueittain.	49
Kuvio 8	Julksen johtajan johtamiskompetenssin kokonaisuus.	74
Kuvio 9	Talousohtajan vuorovaikutuskompetenssi.	78
Kuvio 10	Talousohtajan johtamiskompetenssin ja vuorovaikutuskompetenssin suhde.	79
Taulukko 1	Tutkimustehtävä.	6
Taulukko 2	Koonti johtamiskompetenssin sisällöstä.	36
Taulukko 3	Koonti vuorovaikutuskompetenssin sisällöstä.	37
Taulukko 4	Julksen johtamisen paradigmanuutokset, johtamistapa ja johtajalta vaadittu kompetenssi.	38
Taulukko 5	Summanuuttujen Cronbachin alfa -testin tulokset.	44
Taulukko 6	Summanuuttujen keskiarvo, mediaani ja moodi.	57
Taulukko 7	Talousohtajan keskeisimmät taidot.	58
Taulukko 8	Talousohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuus.	59
Taulukko 9	Taitoryhmien keskiarvot sukupuolen mukaan jaoteltuna.	60
Taulukko 10	Taitoryhmien keskiarvot iän mukaan jaoteltuna.	61
Taulukko 11	Taitoryhmien keskiarvot kaupungin sijainnin mukaan jaoteltuna.	63
Taulukko 12	Taitoryhmien keskiarvot kaupungin koon mukaan jaoteltuna.	64
Taulukko 13	Koonti taustanuuttujen vaikutuksista.	65
Taulukko 14	Koonti hypoteesien hyväksynnästä.	79

1 JOHDANTO

Julkisen sektorin hallintoon liittyvän murroksen ja uuden julkisen hallinnan (New Public Governance) hengessä tapahtuvien hallintomuutosten myötä julkisten johtajien johtamisosaamiseen on ryhdytty kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Vankan poliittisen kokemuksen tai esimerkiksi kuntalaisten suosion lisäksi julkisjohtajilta odotetaan aiempaa laajempia tuloksellisen johtamisen taitoja sekä taitoa luovia suurten organisaatiomuutosten ja toiminnan tehostamisen ristipaineessa.

”Entisaikojen johtajaa kuvaillaan usein sellaiseksi, joka jakeli määräyksiään omasta nurkkahuoneestaan. Tänä päivänä johtajan odotetaan rakentavan vuorovaikutuksella kumppanuutta johdettaviinsa. Päätöksiä ei pidä tehdä yksin, vaan keskustellen.”(Isotalus 2018.)

Kuntien talousjohtajien rooli on myös muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana radikaalisti – näkemys perinteisestä kunnan talous- ja rahatoimesta vastaavasta kunnankamreerista on laajentunut. Nykyisin julkisten johtajien ja julkista taloutta johtavien henkilöiden rekrytoinneissa korostuukin johtamisosaamisen lisäksi yhtenä valintakriteerinä “hyvät vuorovaikutustaidot”. Esimerkiksi kesällä 2018 Kolariin ja Rautavaaralle rekrytoiduilta kunnanjohtajilta toivottiin virallisten kelpoisuusvaatimusten ohella hyviä esiintymis-, viestintä- ja yhteistyötaitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Lisäksi Lappeenrannan kaupungin 2M-IT-teknologiyhtiöön rekrytoidulta talousjohtajalta edellytettiin hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. (FCG Talent Oy 2018.)

Kuntakontekstissa vuorovaikutuksella on erityislaatuinen asema verrattuna yritysten ja järjestöjen viestintään, sillä kunnan toimintaa ohjaa hallinnollisen ja poliittisen johtajuuden vahva jännite. Kuntien viestinnälliset perusteet ovat lähtöisin kuntalaista ja erilaisista määräyksistä, mikä johtaa helposti viestinnän ja vuorovaikutuksen näkemiseen pakkona ja velvollisuutena. Kuntien harjoittamaa viestintää pidetään usein ainoastaan viestintäammattilaisten tai kunnanjohtajan tehtävänä, jolloin unohdetaan, että jokainen kunnan palveluksessa oleva henkilö on potentiaalinen viestijä. Kunnan asioista viestivät eri henkilöstöryhmät, luottamushenkilöt, sidosryhmät, media ja luonnollisesti kuntalaiset. (Juholin, Vakkuri & Stenvall 2010, s. 317.)

Mitä tekemistä vuorovaikutustaidoilla on julkisen talouden kanssa? Minkälaisia johtamistaitoja talousjohtajilta löytyy? Miten talousjohtajat itse kokevat johtamiskompetenssinsa rakentuvan?

Millaiset vuorovaikutustaidot ymmärretään julkisen johtamisen kontekstissa ”hyviksi”? Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten talousjohtajat käsittävät johtamis- ja vuorovaikutuskompetenssien kokonaisuuksien rakenteet sekä näiden kahden kokonaisuuden välisen suhteen.

1.1 Aiempi tutkimus

Julkinen johtaminen on paljon tutkittu aihepiiri. Morse, Buss ja Kinghorn (2010) ovat koonneet julkisen johtamisen tutkimusta yhteen, ja jakavat julkista johtamista käsittelevän tutkimuksen sisällöt kolmeen erilaiseen näkökulmaan: poliittisen johtamisen tutkimukseen, organisationaalisen johtamisen tutkimukseen sekä yhteisöjen johtamisen tutkimukseen. Poliittinen johtaminen kuvaa vaalein valittujen poliittisten johtajien vallankäyttöä ja siihen liittyvää tutkimusta. Suuri osa julkisen johtamisen kirjallisuudesta edustaa tätä näkökulmaa, jossa tarkastellaan erittäin korkeassa yhteiskunnallisessa asemassa toimivien johtajien käyttäytymistä. Nämä tutkimukset tutkivat sitä, mitä nämä voimakkaat ja hyvin näkyvät johtajat tekevät muutoksen aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Poliittisen johtajuuden lisäksi tutkimus keskittyy viralliseen johtajuuteen julkisissa organisaatioissa: johtajan asemaan julkisissa organisaatioissa, ja siihen miten johtajat johtavat organisaatiomuutoksia ja tuottavat tuloksia. Kolmanneksi, julkista johtamista koskeva tutkimus koskee usein ”yhteistoiminnallista johtajuutta” ja ”yhteisen hyvän johtamista”. Tämä tutkimussuunta näkee julkisen johtamisen julkista arvoa tuottavana prosessina. Tutkimussuuntauksen mukaan johtaminen ja hallinta heijastaa ”yhteisten valtamailman” todellisuutta, jossa julkinen hallinto on monien organisaatioiden, ei pelkästään valtion- tai kunnanhallinnon, tuote. (Morse, Buss & Kinghorn 2010, s. 16.) Suomalaisessa julkisen johtamisen kontekstissa on viime vuosina tutkittu esimerkiksi kuntien keskijohtoa (Nyholm 2008), kuntajohtajien liikkumavaraa (Leinonen 2012) ja kuntajohtajien näkemyksiä johtajasopimuksista (Kurkinen-Supperi 2006).

Johtamisosaamista on myös tutkittu paljon ja eri konteksteissa. Johtamisosaamista on tieteellisessä kirjallisuudessa tutkittu sekä johtajien roolien kautta, että johtamistaitoihin liittyvien johtamiskompetenssien kautta. Johtamistaitoja voidaan tarkastella erilaisten kompetensseihin liittyvien kategorisointien kautta; kompetensseja on kategorisoitu esimerkiksi kahteen laajaan taitoluokkaan (Klagge 1998), kolmentyyppisiin taitoihin (Mumford et al. 2000), kolmeen perustaitoon (Katz 1974), neljään osaamisalueeseen (Hogan & Warrenfeltz 2003) ja kuuteen kompetenssiin (Conger 2001). Relevantissa kirjallisuudessa termejä ”taito” ja ”kompetenssi” on käytetty synonyymeinä. Keskeisimpien kategorisointien sisältöjä eritellään tarkemmin luvussa kolme (3) ”Teoreettinen viitekehys”.

Myös vuorovaikutusosaamista on tutkittu laajasti eri tutkimusaloilla ja eri konteksteissa. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) mukaan puheviestinnän alalla vuorovaikutusosaamista on tutkittu laajasti eri näkökulmista, esimerkiksi yleissivistävän koulutuksen ja läheisten vuorovaikutussuhteiden yhteydessä. Vuorovaikutusosaamiseen liittyvässä tutkimuksessa on ollut tapana käsitellä tekijöitä, joiden avulla yksilö omaksuu sosiaalisen käyttäytymisen muotoja, pyrkii hallitsemaan vuorovaikutuskäyttäytymistään ja mukautuu vuorovaikutustilanteeseen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, s. 31.) Valkonen (2003) kokoaa yhteen erilaisia vuorovaikutusosaamisen liittyvän tutkimuksen erityispiirteitä ja tieteenaloja, joilla vuorovaikutusta pääasiassa tutkitaan. Vuorovaikutusosaamisen kontekstissa on esimerkiksi tutkittu yksilön viestintäkäyttäytymistä tilannekohtaisesti tai piirteittäin, vuorovaikutuksen suhdetasoja tai yksilön yhteiskuntasuhdetta ja yhteiskunnallista toimijuutta. Vuorovaikutusta on tutkittu esimerkiksi puheviestintätieteiden, kielitieteiden, käyttäytymistieteiden ja yhteiskuntatieteiden tieteenaloilla. (Valkonen 2003, s. 27.)

Oman tulkintani mukaan johtamiskompetenssiin ja johtamisviestintään liittyvä tutkimus rajoittuu erityisesti yksityisen sektorin johtajien johtamisosaamisen. Lisäksi tutkimus käsittelee pääasiassa johtajien johtamistaitoihin liittyviä kehittämiskohteita (katso esimerkki Morse & Buss 2008; Berke, Kossler & Wakefield 2008). Johtajien vuorovaikutustaitoihin liittyvässä tutkimuksessa näkökulma on ollut vuorovaikutustaitojen kehittämisessä (katso esimerkiksi Rouhiainen-Neunhäuserer 2009), vuorovaikutustaitojen suhteessa käytännön johtamistyöhön (katso esimerkiksi Mintzberg 1973; Hamrefors 2010) ja esihenkilö-alainen -suhteen tarkastelussa (katso esimerkiksi Druskat & Wheeler 2003). Vuorovaikutuskompetensseja on laajasti ja paljon viitattuina tutkittu Spitzbergin ja Cupach'n toimesta (esimerkiksi Spitzberg & Cupach 1989).

1.2 Tutkimusaiheen perustelu

Johtamisosaamista ja julkisten johtajien johtamiskompetensseja on perusteltua tutkia, sillä aiheeseen liittyvästä tutkimusmateriaalista löytyy selkeä tutkimusaukko: kaupunkien talousjohtajien käsityksiä omasta johtamiskompetenssistaan ei ole tutkittu. Myös johtamiskompetenssin ja vuorovaikutuskompetenssin suhdetta on perusteltua tutkia, sillä johtamiskompetenssin ja vuorovaikutuskompetenssin suhteesta talousjohtajien kontekstissa ei löytynyt tuoretta tutkimusta.

Aihe on tieteellisesti merkittävä, sillä useissa johtamiskompetensseja määrittelevissä kategorisoinneissa vuorovaikutustaidot tai viestintään läheisesti liittyvät taidot ovat olleet osa johtajien merkittävimpiä osaamisaloja. On siis merkittävää selvittää, miten talousjohtajat

kokevat vuorovaikutustaitojen olevan osa työtään ja johtamiskompetenssin kokonaisuuttaan. Vuorovaikutusosaamisen ja johtamisosaamisen yhdistelmä on mielenkiintoinen uusi näkökulma, josta ei suomalaisten kuntien kontekstista vielä löydy relevanttia tutkimusta.

2 TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen ongelma-alue, tutkimuskohde, tutkimuskysymykset, sovelletut tutkimusmenetelmät sekä tutkielman rakenne. Lisäksi tässä luvussa määritellään tutkimukselle keskeisimmät käsitteet.

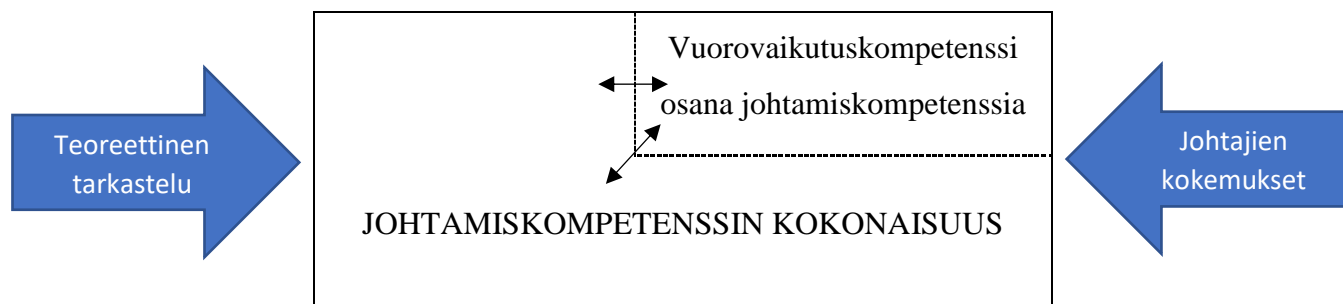
2.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen ongelma-alueena on julkisten johtajien osaaminen. Tarkemmin ilmaistuna tutkimuksen ongelmana on ymmärtää kaupunkien talousjohtajien johtamiskompetenssin ja vuorovaikutuskompetenssin kokonaisuutta sekä ymmärtää talousjohtajan vuorovaikutuskompetenssin ja johtamiskompetenssin välinen suhde. Ongelma on tieteellinen, sillä tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten johtamiskompetenssista on tieteellisessä kirjallisuudessa viime vuosina kirjoitettu ja miten tieteellinen tutkimus jäsentää vuorovaikutusosaamisen osaksi talousjohtajan osaamiskenttää.

Johtamista ja johtamisessa onnistumista voitaisiin tutkia myös johtamisroolien kautta. Tässä tutkimuksessa johtajien roolit rajataan tarkastelun ulkopuolelle: sen sijaan, että tarkasteltaisiin sitä, millaisia johtajat *ovat* (johtajarooleja), tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, mitä johtajat *tekevät* (millaisia taitoja heillä on).

Tutkimuksen kohteena on suomalaisten, kaupunki-nimitystä itsestään käyttävien, kuntien talousjohtajien johtamis- ja vuorovaikutuskompetenssi. Tutkimus kohdistuu kunnan keskijohtoon, sillä useimmissa kunnissa talous- tai hallintojohtajat sijoittuvat organisatorisesti kunnan ylimmän johdon alaisuuteen.

Tutkimuksen tavoitteena on teoreettisesti jäsentää talousjohtajien johtamiskompetenssin kokonaisuutta ja ymmärtää empiirisen aineiston perusteella millaisena kokonaisuutena suomalaisten kuntien taloutta johtavat henkilöt kokevat johtamiskompetenssinsa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on löytää teoreettinen yhteys talousjohtajan vuorovaikutuskompetenssin ja johtamiskompetenssin väliltä sekä ymmärtää miten talousjohtajat kokevat johtamiskompetenssin ja vuorovaikutuskompetenssin suhteen. Tutkimuksen tavoite esitetään alla olevassa kuviossa yksi (1).



KUVIO 1. Tutkimuksen tavoite jäsennehtynä.

Tutkimuksen tavoitteiden täyttymiseksi tutkimuksessa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena kokonaisuutena johtamiskompetenssi ymmärretään kaupunkien taloutta johtavien keskuudessa?
2. Miten vuorovaikutuskompetenssin ja johtamiskompetenssin suhde ymmärretään kaupunkien taloutta johtavien keskuudessa?

Tutkimuskysymysten lisäksi tässä tutkimuksessa testataan viittä hypoteesia. Hypoteesit ovat teoreettisia hypoteeseja, jotka on muodostettu aiemman tutkimuksen sekä teoriaosuudessa käsitellyn kirjallisuuden perusteella. Koska hypoteesit johdetaan teoreettisesta viitekehystä, esitellään ne tarkemmin luvun kolme (3) ”Julkisorganisaation johtajan johtamis- ja vuorovaikutuskompetenssi” koontiosuudessa.

Tutkimustehtävä eli tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet, sen toteutumiseen tähtäävät tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset on tiivistetty alla olevaan taulukkoon yksi (1).

TAULUKKO 1. Tutkimustehtävä.

Tutkimusongelma	Kuvata ja ymmärtää kuntien talousjohtajien johtamiskompetenssin kokonaisuus sekä vuorovaikutuskompetenssin suhde muuhun johtamisosaamiseen.
Tutkimuksen tavoitteet	<p>Tavoite 1: Jäsentää talousjohtajien johtamiskompetenssin kokonaisuutta ja ymmärtää empiirisen aineiston perusteella millaisena kokonaisuutena suomalaisten kuntien talousjohtajat ymmärtävät johtamiskompetenssinsa.</p> <p>Tavoite 2: Löytää teoreettinen yhteys talousjohtajan vuorovaikutuskompetenssin ja johtamiskompetenssin väliltä ja ymmärtää miten talousjohtajat kokevat johtamiskompetenssin ja vuorovaikutuskompetenssin suhteen.</p>
Tutkimuskysymykset	<p>1. Millaisena kokonaisuutena johtamiskompetenssi ymmärretään kaupunkien taloutta johtavien keskuudessa?</p> <p>2. Miten vuorovaikutuskompetenssin ja johtamiskompetenssin suhde ymmärretään kaupunkien taloutta johtavien keskuudessa?</p>

Tutkimuksen keskeiset rajaukset	Tutkimus koskee johtajien johtamistaitoja, ei johtamisrooleja. Aineisto kerätään kaupunki-nimitystä itsestään käyttävien kuntien talous- ja hallintojohtajilta.
---------------------------------	--

2.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusote

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä sovelletaan sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Klassisen ajattelun mukaan laadullisena tutkimuksena pidetään tutkimusta, jossa empiirinen osuus pohjautuu tekstiaineistoon. Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein esimerkiksi litteroitua haastattelutekstiä, lehtijuttuja tai muuta tekstimassana analysoitavaa aineistoa. Määrällisenä taas pidetään tutkimusta, jonka aineisto sisältää numeroin mitattavia tuloksia. Tötön (2004) mukaan tutkimuksen jaottelu laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen pelkän aineiston perusteella on perusteetonta – nykyaikaisessa tutkimuksessa lähes kaikki aineisto ja lähteet ovat sähköisiä, ja sähköiset tiedostot ovat loppujen lopuksi vain ykkösiä ja nollia, siis numeroita, sisältävää dataa (Töttö 2004, s. 11). Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu tekstimassasta, esimerkiksi artikkeleista ja tutkimusraporteista, mutta myös numeerisesta datasta. Lisäksi aineiston analyysimenetelminä yhdistellään luovasti kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä – analyysissä hyödynnetään sekä numeeristen arvojen vertailua että koodaamisen avulla toteutettua sisällönanalyysiä. Näistä syistä tutkimuksen ei voida katsoa kuuluvan tiukasti joko kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen traditioon. Tutkimuksen aineisto ja analyysimenetelmät esitellään tarkemmin luvussa neljä (4) ”Tutkimusaineisto, aineiston keruu ja sen analyysi”.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kootaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keinoin. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voi luonnehtia yleiskatsaukseksi ilman tiukkoja tai tarkkoja sääntöjä. Käytetyt aineistot ovat laajoja ja aineiston valintaa eivät rajaa metodiset säännöt. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla tutkittava ilmiö pystytään kuitenkin kuvaamaan laaja-alaisesti ja tarvittaessa luokittelemaan tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. (Salminen 2011, s. 6.)

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä seuraa empiirinen osuus, eli lomakekyselyn kautta kerätyn aineiston käsittely. Empiirisen aineiston keruu toteutetaan strukturoidun lomakehaastattelun keinoin. Strukturoitu haastattelu, eli lomakehaastattelu, on formaalisin haastattelumuoto, joka tarkoittaa aineiston keräämistä kyselylomakkeen avulla. Strukturoidussa haastattelussa käytetään tutkijan laatimaa valmista lomaketta, joka sisältää

tutkijan laatimat kysymykset ja valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymykset esitetään samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville ja haastateltavan tulee valita itselleen parhaiten sopiva vastausvaihtoehto. Lomakehaastatteluihin voidaan sisällyttää myös avoimia kysymyksiä, jotka voidaan käsitellä laadullisesti tai määrällisesti luokittelemalla tai koodaamalla vastaukset jälkikäteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen luoma jäsenitys toimii strukturoidun lomakehaastattelun taustatietona: kyselylomakkeen kysymykset on johdettu teemoista, jotka nousivat esiin teoreettisesta viitekehyksestä johdetuista havainnoista.

Koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaan ilmiöön liittyviä käsityksiä, tutkimuksen otteena hyödynnetään fenomenografiaa. Fenomenografia on laadullinen tutkimussuuntaus, jossa keskitytään tutkimaan tutkimuksen kohteen käsityksiä tutkittavasta teemasta sekä näiden käsitysten eroavaisuuksia (Rissanen 2006.) Fenomenografia korostaa toisten ihmisten tapaa kokea jotakin ja tutkimuksessa kiinnitetään huomiota ihmisten ajatuksiin tai kokemuksiin heitä ympäröivästä maailmasta. Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkija on kiinnostunut toisten ihmisten tavoista kokea jokin ilmiö. (Haapaniemi 2013, 29.)

2.3 Teorian ja aineiston suhde

Tutkimuksen luonne on deduktiivinen. Tutkimus on teoriasidonnainen tutkimus, eli tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen rooli on vahva. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa teorialle annetaan suuri painoarvo: teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta teorian ja empirian välillä on havaittavissa selkeä kytkentä. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineistosta tehdyille löydöksille etsitään teoreettisia selityksiä tai vahvistuksia. Nämä selitykset tukevat ja vahvistavat aineistosta tehtyjä löytöjä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teoriasidonnaisuus näkyy tässä tutkimuksessa selkeästi, sillä tutkimusprosessi etenee teorian jäsentelystä empiiriseen tarkasteluun ja analyysiin. Teoreettinen viitekehys ohjaa myös tutkimuksen empiirisen aineiston keräämistä, sillä lomakehaastattelut on suunniteltu teoriaosuudesta esiin nousseiden näkökulmien avulla.

2.4 Tutkielman rakenne

Ensimmäisessä luvussa on esitetty tiiviisti tutkimuksen tausta, luotu katsaus aiheeseen liittyvään aiempaan tutkimukseen ja perusteltu valitun tutkimusaiheen merkitys. Luvussa kaksi on esitetty tutkimuksen asetelma: tutkimustehtävä, tutkimusongelma ja tarkemmat tutkimuskysymykset, hyödynnetyt tutkimusmenetelmät sekä keskeiset rajaukset. Lisäksi luvussa määritellään tutkimukselle keskeiset käsitteet. Luvussa kolme esitetään tutkimuksen

teoreettinen viitekehys. Luvussa neljä käydään läpi tutkimuksen aineistoon, sen keräämiseen sekä analysointiin liittyvät yksityiskohdat. Luvussa viisi esitellään kyselylomakkeen vastaajia luokittelevat taustamuuttujat. Luvussa kuusi käydään läpi tutkimuksen empiirinen aineisto sekä saadut tutkimustulokset. Luvussa seitsemän tarkastellaan tutkimuksen tulosten ja teoreettisen viitekehysten yhteyttä ja muodostetaan johtopäätöksiä. Luvussa kahdeksan pohditaan tutkimuksen onnistuneisuutta, liitetään tutkimus osaksi kansallista ja kansainvälistä tutkimuskenttää sekä pohditaan jatkotutkimukseen liittyviä mahdollisuuksia.

2.5 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat *kompetenssi*, *johtaminen* ja *vuorovaikutus*, sillä tutkimus käsittelee johtamiskompetensseja sekä vuorovaikutuskompetenssin roolia osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta. Kompetenssin käsite on monitulkintainen, joten on tarpeen määritellä miten käsite tässä tutkimuksessa ymmärretään. Myös vuorovaikutus ja johtaminen ovat laajoja ilmiöitä, joita voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Ilmiöiden laajuudesta johtuen tässä alaluvussa määritellään miten johtaminen ja vuorovaikutus tässä tutkimuksessa käsitellään ja mistä näkökulmista niitä tarkastellaan.

2.5.1 Kompetenssi

Kompetenssin käsite on erittäin kompleksinen ja termin keskeinen sisältö on määritelty eri tutkimusaloilla lukuisin eri tavoin. Jopa termin ”competence” suomenkielinen käännös on monitulkintainen: käytössä on sekä käännökset ”pätevyys” että ”osaaminen”. Boyatzis määrittelee kompetenssin olevan yksilön toiminnan taustalla oleva ominaisuus, joka joko johtaa tai aiheuttaa tämän tehokkaan tai erinomaisen suoriutumisen tehtävissään (Boyatzis 1982, s. 11.) Tieteellisen keskustelun mukaan kompetenssi koostuu erityisesti henkilön osaamisesta ja taidoista, joiden lisäksi asenteet ja arvot ovat oleellisia kompetenssin osa-alueita (Fernandez, Dory, Louis-Georges, Chaput, Charlin & Boucher 2012, s. 357). Kompetenssilla voidaan johtamisen kontekstissa viitata taitojen lisäksi johtajan tietoihin, näkemyksiin omakuvasta tai omasta sosiaalisesta roolistaan sekä johtajan arvomaailmasta (Viitala 2005, s. 437). Osa kompetenssin määritelmistä liittyy puhtaasti työhön ja työn sisältöihin, esimerkiksi tehtäviin ja työn tulokseen, mutta kompetenssi voidaan nähdä myös tapana tehdä töitä. Asiantuntemus, taidot, asenteet, arvot ja sitoutuminen ovat keskeinen osa työn tekemistä, ja näin ollen myös henkilön osaamista. (Guggenheimer & Szulc 1998, s. 3.) Kompetenssia määriteltäessä on mahdollista erottaa, että lahjakkuus ja älykkyys ovat synnynnäisiä, kun taas osaaminen on jotain, joka tulee oppimisen ja kehittymisen myötä synnynnäisten valmiuksien ja kykyrakenteen päälle (Valkonen 2003, s. 36).

Määritelmien mukaan kompetenssin käsitteen voidaan nähdä olevan eräänlainen yläkäsite kokonaisuudelle, joka pitää sisällään henkilön osaamisen, taidot, asenteet ja arvomaailman. Tästä syystä tässä tutkimuksessa käytetään *kompetenssin* käsitettä puhuttaessa osaamisesta.

2.5.2 Johtaminen

Kansainvälisessä tutkimuksessa käsitteelle ”johtaja” on löydetty useita eri synonyymejä (esimerkiksi *a leader, a director* ja *a manager*), joita käytetään kontekstista riippuen. Oxford Dictionary of Human Resource Management -sanakirjan mukaan johtaja (*a leader*) on määriteltä psykologiassa yksilönä, jolle on annettu vastuu ohjata ja valvoa ryhmän toimintaa, tai yksilönä, joka kantaa vastuun ryhmän toimista (Edmund & Noon 2017.) Johtaminen taas on joko jotakin mitä johtajat *ovat* tai mitä he *tekevät*. Summerfield (2014, s. 252) määrittelee johtamisen toimintana, jossa johtaja pyrkii saavuttamaan yhteisen, yhteisellä suunnittelulla tai sopimuksella asetetun tavoitteen. Morsen, Buss’n ja Kinghornin (2010, s. 15) mukaan useimmat johtajuutta koskevat tutkimukset määrittelevät johtajuuden vaikuttamisprosessina, jossa henkilö tai ryhmä vaikuttaa muihin saadakseen heidät työskentelemään kohti yhteistä tavoitetta. Clevelandin (2002, xv) klassisen määritelmän mukaan johtaminen on ihmisten saattamista yhteen, ja jonkin uuden luomisen mahdollistamista. Burns (1979, s. 11) määrittelee johtamisen kahden tai useamman henkilön välisenä suhteena, jossa henkilöt vaikuttavat toisiinsa. Määritelmä perustuu realistisempaan ja sivistyneempään ymmärrykseen vallasta: johtajuus tulisi ennen kaikkea nähdä suhteena, ja johtajuutta tulisi analysoida inhimillisten motiivien ja fyysisten rajoitteiden kontekstissa.

Johtamisen käsitettä määriteltäessä voidaan erottaa asioiden johtaminen (management) ja ihmisen johtaminen (leadership). Tässä tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita johtamisen leadership-näkökulmasta, eli siitä miten johtajat toimivat alaisiaan ja tiimejään kohtaan. Viitalan (2005) mukaan viimeisimmät konseptit, jotka hallinnon ja johtamisen kehittämiseen liittyvät, liittyvät johtamisen kompetensseihin, eli johtajien pätevyyteen ja osaamiseen. Tästä syystä tässäkin tutkimuksessa johtamisosamiseen viitataan käsitteellä *johtamiskompetenssi*.

2.5.3 Vuorovaikutus

Griffinin (2012) mukaan viestintää ja vuorovaikutusta voidaan jäsentää lukuisten erilaisten teoriasuuntausten kautta. Vuorovaikutusta voidaan tarkastella esimerkiksi fenomenologisen tradition, retorisen tradition tai sosiopsykologisen tradition kautta. (Griffin 2012, s. 37–50.) Yleisesti ottaen ihmisten keskinäinen kanssakäyminen, eli vuorovaikutus, voidaan ymmärtää

merkitysten välittämisenä henkilöltä toiselle tai henkilöltä ryhmille joko verbaalisesti tai ei-verbaalisesti niin, että vuorovaikutuskäyttäytyminen perustuu ihmisen kognitiivisiin prosesseihin (esimerkiksi Barret 2006, s. 368; Craig 1999, s. 143.)

Vuorovaikutuksessa tarvittavaan osaamiseen viitataan alan tutkimuskirjallisuudessa monin käsittein, joita käytetään usein myös toistensa synonyymeinä. Suomen kielessä yleisesti käytettyjä vuorovaikutusosaamisen lähi- ja rinnakkaiskäsitteitä ovat esimerkiksi puheviestintäosaaminen ja viestintäosaaminen. Osaamisen lisäksi kirjallisuudessa käytetään myös taitojen käsitettä, jolloin puhutaan esimerkiksi puheviestintätaidoista, sosiaalisista taidoista, viestintä- ja vuorovaikutustaidoista tai ihmissuhdetaidoista. (Valkonen 2003, s. 25.) Henkilön vuorovaikutuskompetenssi ilmiönä voidaan jakaa erilaisiin ulottuvuuksiin, jotka kuvaavat vuorovaikutuksen monimuotoisuutta. Vuorovaikutuskompetenssi koostuu viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista, metakognitiivisista taidoista, viestintätaidoista sekä motivaatioista viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, s. 31.)

Tässä tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita johtajien ja heitä ympäröivien ihmisten kaksisuuntaisista suhteista sekä johtajien monikanavaisista keinoista olla vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa, jolloin *vuorovaikutuksen* käsite on käytössä viestinnän tai puheviestinnän käsitteiden sijaan. Vuorovaikutusosaamisesta puhuttaessa käytetään *vuorovaikutuskompetenssin* käsitettä, sillä tässä tutkimuksessa osaaminen nähdään kokonaisuutena, joka ottaa huomioon viestintätaitojen lisäksi esimerkiksi henkilön asenteet viestintää kohtaan.

3 JULKISORGANISAATION JOHTAJAN JOHTAMIS- JA VUOROVAIKUTUSKOMPETENSSI

Tässä teorialuvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka aineistona hyödynnetään johtamisen kompetensseihin, vuorovaikutuskompetenssiin sekä julkisorganisaatioiden johtamiseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta. Julkisorganisaatioiden johtamista tarkastellaan julkiseen hallintoon liittyvien paradigmanmuutosten kautta. Tarkastelussa on byrokratiateoria, uusi julkinen johtaminen (NPM) sekä uusi julkinen hallinta (NPG). Paradigmoja tarkastellaan, sillä jokainen teoria-aalto on muokannut käsitystä julkisorganisaation johtajalta vaaditusta osaamisesta sekä julkisorganisaation johtamistavasta. Näkökulmana paradigmanmuutoksia käsiteltäessä onkin jäsentää muutosten vaikutuksia siihen, millaista johtamistapaa pidetään julkisorganisaatiolle tyypillisenä ja millaista kompetenssia julkisorganisaation johtaminen vaatii. Johtamis- ja vuorovaikutuskompetensseihin liittyvissä alaluvuissa selvitetään ilmiöiden keskeinen sisältö, ja kuvataan kumpaakin ilmiötä julkisorganisaation johtajalta vaaditun kompetenssin näkökulmasta. Teorialuvun lopuksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys kootaan yhteen ja esitetään tutkimuksen hypoteesit.

Tieteellisessä kirjallisuudessa ja alan tutkimuksessa julkisen johtamisen kokonaisuus jaetaan usein kolmeen sisältöalueeseen: poliittiseen johtamiseen, julkisten organisaatioiden johtamiseen ja laajaan julkiseen johtamiseen. Poliittisella johtamisella tarkoitetaan ”poliittisen eliitin”, eli vaalein valittujen ylimpien päätöksentekijöiden suorittamaa johtamistyötä. Johtajiksi (”leader”) tulkitaan tässä kontekstissa henkilöt, joilla on asemaansa liittyvää valtaa. Julkisten organisaatioiden johtaminen taas kuvaa ”virallista” johtajuutta julkisissa organisaatioissa: johtajien positioita julkisissa organisaatioissa ja sitä, miten nämä johtajat johtavat organisaatiomuutoksia ja tuottavat tuloksia. Julkisen johtamisen laaja tulkinta ei keskity julkista tehtävää suorittaviin johtajiin, vaan johtamista tarkastellaan prosessina, jolla luodaan julkista arvoa kaikille organisaation tasoille. Laajan tulkinnan mukaisesti julkinen johtajuus nähdään myös prosessina, joka ulottuu julkisten organisaatioiden rajojen ulkopuolelle. (Morse, Buss & Kinghorn 2007, s. 16.) Tässä tutkimuksessa näkökulmana on julkisten organisaatioiden johtamiseen liittyvä viitekehys, ja teoreettisessa jäsennyksessä ollaan kiinnostuneita siitä, miten johtajat organisaatioitaan johtavat ja millaisia kompetensseja heiltä vaaditaan.

3.1 Johtamiskompetenssi

Johtaminen on joko jotakin, mitä johtajat ovat tai mitä he tekevät. Morsen et al. (2010, s. 15) mukaan useimmat johtajuutta koskevat tutkimukset määrittelevät johtajuuden vaikuttamisprosessina, jossa henkilö tai ryhmä vaikuttaa muihin saadakseen heidät työskentelemään kohti yhteistä tavoitetta. Clevelandin (2002, s. xv) klassisen määritelmän mukaan johtaminen on ihmisten saattamista yhteen, ja jonkin uuden luomisen mahdollistamista. Burns määrittelee johtamisen kahden tai useamman henkilön välisenä suhteena, jossa henkilöt vaikuttavat toisiinsa. Määritelmä perustuu realistisempaan ja sivistyneempään ymmärrykseen vallasta: johtajuus tulisiikin ennen kaikkea nähdä suhteena, ja johtajuutta tulisi analysoida inhimillisten motiivien ja fyysisten rajoitteiden kontekstissa (Burns 1979, 11).

Kuten aiemmin on todettu, ”kompetenssi” -termille on tieteellisessä kirjallisuudessa annettu lukuisia erilaisia, usein monitulkintaisia määritelmiä, joita hyödynnetään kontekstista ja näkökulmasta riippuen. Tieteellisen keskustelun mukaan kompetenssi koostuu erityisesti henkilön osaamisesta ja taidoista, joiden lisäksi asenteet ja arvot ovat oleellisia kompetenssin osa-alueita.

Kompetenssiajattelu on hyödyllistä erityisesti organisaatioiden tehokkaan toiminnan näkökulmasta, sillä kompetenssiajatteluun liittyy oletus siitä, että tietyt käyttäytymismallit tai johtajien yksilölliset taidot vaikuttavat suoraan organisaation toiminnan tuloksiin. Niinpä johtamiskompetenssia tarkastellaankin aina niiden organisatoristen hyötyjen kautta, joita tiettyjen toiminnan sovelluksien kautta voidaan saavuttaa. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että on olemassa tiettyjä johtamiskompetenssien klustereita, jotka ovat osoittautuneet yhä uudestaan johtavan parempaan suoritustulokseen ja suurempaan tulokseen. Näihin kompetensseihin kuuluvat johtajan visio ja taito asettaa tavoitteita, johtajan itsetuntemus, ihmissuhdetaidot sekä tekniseen pätevyyteen ja liiketoimintaan liittyvät taidot. (Kovačič & Rus 2014, s. 12.)

Van Wart'n (2003) mukaan julkisten johtajien johtamiskompetenssia arvioitaessa voidaan kyseenalaistaa se, onko johtajuus omaisuus, joka jokaisella johtajan asemassa olevalla on jo syntyessään ollut, vai voiko johtamisen oppia. Varhaisimpien johtamisteorioiden mukaan johtajaksi synnyttään; harvoilla, usein ylempään sosiaaliluokkaan kuuluvilla, on synnynnäinen taito johtaa. Nykyisen tarkastelun mukaan kuitenkin johtamista tutkitaan kysymällä, miten johtajaksi voidaan kasvaa ja miten johtajuus opitaan. Johtaminen on tämän näkemyksen mukaan erityistä osaamista ja johtajan työ on erillinen ammatti, joten johtaminen nähdään

taitona, joka voidaan koulutuksen ja johtamiskokemuksen kautta oppia. (Van Wart 2003, s. 222.)

Julkinen johtaminen on julkista toimintaa, joka vaikuttaa yhteiskuntaan, ja toimintaa, joka on luonteeltaan pakottavaa. Julkiseen johtamiseen liittyy toiminnan julkisuudesta johtuva paine ja johtajien toimintaa ohjaavat erilaiset odotukset ja arvot, kuten oikeudenmukaisuus tai avoimuus. Johtajan rooliin julkisella sektorilla vaikuttaa tasapainoilu politiikan, sisäisen johtamisen ja intressiryhmien välillä. (Stenvall & Virtanen 2011, 36–37.) Tämä erityislaatuinen asema tuo mukanaan sen, että julkisen johtajan osaamista on tarpeen tarkastella kompetenssinäkökulmasta, jossa osaamisen lisäksi tarkastellaan myös esimerkiksi johtajan arvoja ja asenteita.

3.2.1 Johtamiskompetenssien luokittelua

Johtamiskompetensseja on tieteellisessä kirjallisuudessa tarkasteltu lukuisten erilaisten sisältöjen, mallinnusten ja kategorisointien kautta. Tässä alaluvussa jäsennetään erilaisia luokitteluja, ja tarkastellaan julkisen johtajan johtamiskompetensseihin liittyviä luokitteluja.

Klagge (1998, s. 481–491) jakaa johtajien johtamiskompetenssit kahteen laajaan taitoluokkaan (two broad skill categories). Tämän kategorisoinnin mukaan johtajien johtamistaidot voidaan kahteen laajaan luokkaan; henkilökohtaisiin taitoihin ja prosessitaitoihin. Henkilökohtaisiin taitoihin lukeutuvat mm. viestintätaidot, kyky ratkaista konflikteja, konsultoinnin ja fasilitoinnin taidot, kyky mentoroida toisia sekä erilaiset tietotekniset taidot. Prosessitaitoihin lukeutuvat mm. liiketoiminnan kehittämisen taidot, asiakaspalvelutaidot ja projektinhallinnan taidot.

Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ja Fleishman (2000) sekä Katz (1974) tarkastelevat johtamiskompetensseja kolmen keskeisen ominaisuuden kautta. Mumfordin et al. luokittelun mukaan johtajien suoriutuminen perustuu kolmentyyppisiin taitoihin (three types of skills); monimutkaisten ongelmien ratkaisukykyyn, kykyyn luoda ratkaisuja sekä kykyyn arvioida sosiaalisia tilanteita. (Mumford et al. 2000, s. 15–21.) Katzin luokittelun mukaan taas johtajan menestyksenkäs suoriutuminen perustuu kolmentyyppisten perustaitojen (three basic skills) hallintaan. Luokittelun mukaisina perustaitoina Katz näkee johtajan tekniset, inhimilliset ja käsitteelliset taidot. Tekniset taidot pitävät sisällään spesifejä, johtajan omaan toimialaan, liittyviä taitoja. Inhimilliset taidot sisältävät kyvyn toimia tuloksellisesti ryhmässä, jota johtaa. Ryhmän sisäiset sosiaaliset taidot korostuvat alemman ja keskijohdon tehtävissä, ryhmien väliset sosiaaliset taidot korostuvat menestyksessä ylemmän johdon suoriutumisessa.

Käsitteelliset taidot liittyvät kykyyn nähdä yritys kokonaisuutena; esimerkiksi kykyyn ymmärtää miten yrityksen sisäiset muutokset vaikuttavat muihin toimintoihin. (Katz 1974, s. 178.)

Hogan ja Warrenfeltz (2003) sekä Conger (2001) laajentavat johtamiskompetenssien kategorisointia: Hogan ja Warrenfeltz näkevät johtamiskompetenssien koostuvat viidestä komponentista (five components), ja Congerin mukaan johtamiskompetenssi koostuu kuudesta kompetenssista (six competencies). Hoganin ja Warrenfeltzin mukaan johtamistaidot perustuvat ennen kaikkea kykyyn rakentaa ja ylläpitää toimivia ja tuloksekkaita tiimejä. Tämä taito koostuu viidestä komponentista: taidosta rekrytoida tai houkutella lahjakkaita henkilöitä tiimiin, taidosta pitää nämä lahjakkaat ihmiset osana tiimiä, taidosta motivoida tiimiä, taidosta kehittää ja ylläpitää tiimin visiota sekä taidosta olla lannistumatta. (Hogan & Warrenfeltz 2003, s. 79.) Congerin mukaan taas globaalit markkinatalouden muutokset tuovat mukanaan painetta, johon johtajien tulee mukautua. Modernit johtamistaidot koostuvat kuudesta kompetenssista, jotka menestyksekkäiden johtajien on omaksuttava. Johtajien on muututtava strategisesti opportunistisiksi, globaalisti tietoisiksi ja kyvykkäiksi johtamaan hajautuneita organisaatioita. Näiden lisäksi johtajien on oltava herkkiä monimuotoisuuden tuomille haasteille, hallittava vuorovaikutus ja osattava rakentaa yhteisöjä. (Conger 2001, s. 204–206.)

Stenvall ja Virtanen argumentoivat julkisen johtajan johtamiskompetenssin koostuvan seitsemästä keskeisestä elementistä. Stenvallin ja Virtasen mukaan julkisen johtajan johtamiskompetenssin kokonaisuuteen kuuluvat niin ikään käsitteellinen ajattelukyky, vuorovaikutteisuus, työskentelyn tavoitteellisuus, optimaalisten työskentelyolosuhteiden turvaaminen, kokonaisuuksien hallinta, julkishallinnon arvopohjan huomioon ottaminen sekä uudistumiskyky. (Stenvall & Virtanen 2011, 84.)

Käsitteellinen ajattelukyky tarkoittaa Stenvallin ja Virtasen mukaan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia erilaisten keskinäissuhteiden näkökulmasta ja kykyä ymmärtää ilmiöiden hierarkkisuutta. Vuorovaikutuskompetenssi pitää tässä yhteydessä sisällään kyvyn rakentavaan dialogiin ja ymmärryksen vuorovaikutuksesta organisaation toiminnan perustana. Tavoitteellisuutta korostava työskentelytapa tarkoittaa sitä, että organisaation ja johtamistyön tavoitteet ohjaavat johtajan toimintaa. Julkiseen toimintaa on sisäänrakennettu tilintekovaatimuksen piirteet, joten verovaroin rahoitetun toiminnan tulee olla erityisen tavoitteellista. Optimaalisten työskentelyolosuhteiden vaatimus liittyy johtajan esihenkilövalmiuksiin. Johtajan työhön kuuluu keskeisesti henkilöstön innostamisen ja

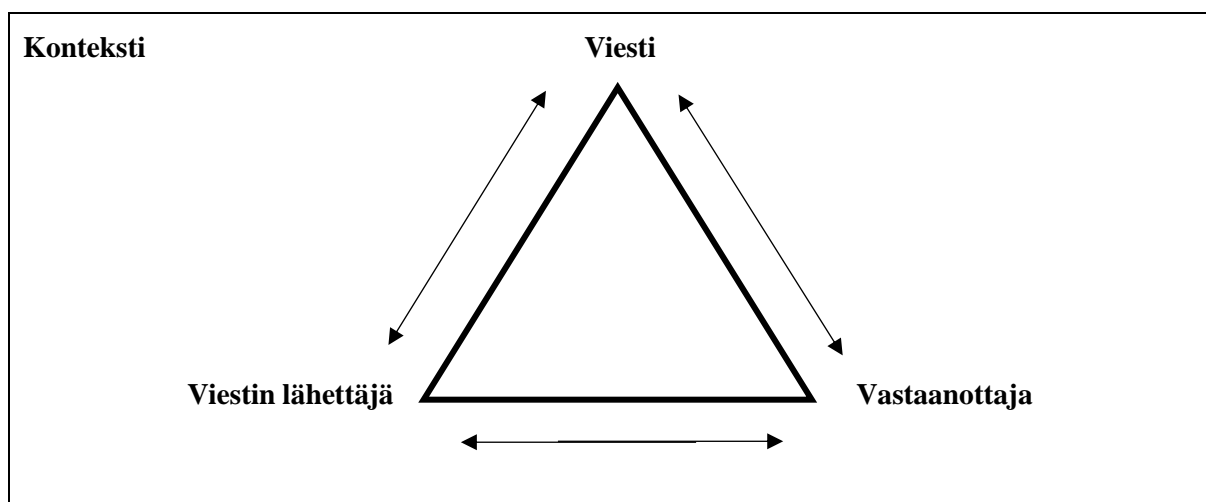
motivoimisen tehtävät, sillä tehokkaasti toimiva henkilöstö mahdollistaa johtajan tavoitteellisen työskentelyn. Julkisen johtajan moraaliperusta ja arvopohja ovat erityisesti julkiselle johtamiselle keskeisiä osaamisvaatimuksia, sillä organisaation arvot (kuten oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus) saattavat poiketa johtajan arvomaailmasta. Johtajan tulee toimia organisaation arvojen mukaisesti, joten tilanteessa, jossa selkeitä moraaliohjeita ei välttämättä ole, on kiinnostavaa tarkkailla miten johtajat toimivat. Julkisen sektorin toimintakenttä ja toiminnan edellytykset ovat jatkuvassa muutostilassa, joten johtajan kyky johtaa muutosta on julkisella sektorilla erittäin keskeinen. Kykyyn uudistua ja uudistaa liittyy taito tunnistaa uudistamistarpeet ja tarvittavien uudistusprosessien johtaminen. (Stenvall & Virtanen 2011, 86–87.)

Juuti (2009) antaa vuorovaikutusosaamiselle suuren arvon luokitellessaan johtamiskompetensseja. Juutin mukaan johtamiskompetenssin kokonaisuuteen lukeutuu tulossuuntautuneisuus, vuorovaikutuksellisuus, kyky toimia ihmisten kanssa ja kyky soveltaa jaettua johtajuutta. Kuten aiemmin Stenvall ja Virtanen argumentoivat, myös Juutin mukaan johtaminen on tulossuuntautuneista toimintaa, sillä johtamisen kautta pyritään saamaan aikaan tuloksia, jotka vievät organisaatiota tiettyyn suuntaan. Tuloksiin päästään ihmisten – johdon, asiakkaiden, alaisten ja kollegoiden – yhteistyöllä, ja johtajan tehtävänä on nivoa erilaisten näkökulmat yhteisiksi tavoitteiksi. Tuloksellinen yhteistoiminta toteutuu korkealaatuisen vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksella on myös tärkeä rooli työyhteisön ilmapiirin luomisessa ja työhyvinvoinnin parantamisessa. Johtajan vuorovaikutusosaamisen elementteihin kuuluu alaisten ja kollegoiden kannustaminen tiedonjakoon sekä luottamussuhteen rakentaminen työyhteisössä. Kyky toimia ihmisten kanssa pitää sisällään elementtejä sekä vuorovaikutuksellisesta johtamisesta, että johtajan tulosorientaatiosta. Työskennellessään erilaisten ihmisten ja tiimien kanssa, on johtajan oltava herkkä aistimaan erilaisia rooleja ja käsittelemään asioita ennakoivasti. Ihmisiä johdettaessa tausta-ajatuksena on se, että johtajan on toimittava uudistusmielisesti. (Juuti 2009, s. 105–109.)

3.2 Vuorovaikutuskompetenssi

Monet yllämainituista kategorisoinneista luokittelevat vuorovaikutusosaamisen yhdeksi keskeisimmistä johtajalta vaadituista kompetenssin elementeistä. Tässä alaluvussa jäsennetään tarkemmin sitä, mitä vuorovaikutuksella ja vuorovaikutuskompetenssilla tarkoitetaan. Alaluvun lopuksi kootaan yhteen jäsenitys siitä, mitä vuorovaikutuskompetenssi julkisorganisaation johtajan näkökulmasta tarkoittaa.

Vuorovaikutus on mitä keskeisin osa inhimillistä toimintaa. Keinot, joilla opimme kieleen ja kulttuuriin liittyviä sääntöjä ja normeja, luomme suhteita, hallitsemme tuotantoa ja markkinoita sekä järjestämme yhteisen hallintotapamme, määritellään täysin vuorovaikutussuhteiden ja viestintäprosessin kautta. (Hannawa & Spitzberg 2015, s. 3.) Ihmisten välinen kanssakäyminen, eli vuorovaikutus, on merkitysten välittämistä henkilöltä toiselle tai henkilöltä ryhmille joko verbaalisesti tai ei-verbaalisesti (Barret 2006, s. 368). Useimmissa viestintätilanteissa vuorovaikutus syntyy viestivien tahojen päällekkäisistä viestien tuottamisen ja viestien vastaanottamisen prosesseista. Viestin tuottaminen viittaa muun muassa ennakoiviin prosesseihin sanoman lähettäjän puolella ja viestien vastaanottaminen taas epälineaarisiin prosesseihin viestin vastaanottajan puolelta. Viestintätilanteessa informaation tuottaminen ja välittäminen ovat vuorovaikutuksen perusta: viestintätilanteessa on mukana vähintään kaksi informaatiota prosessoivaa tahoa, jotka tarkoituksenmukaisesti vaihtavat merkityksiä erilaisia viestintäkanavia pitkin. Vuorovaikutustilanteessa viestin lähettäjä koodittaa lähettämänsä merkityksen oman merkitysjärjestelmänsä avulla, ja viestin vastaanottaja tulkitsee saadun viestin. (Strohner & Rickheit 2008, s. 21–22.) Vuorovaikutus henkilöltä toiselle voidaan mallintaa kolmion kautta (Kuvio 2), joka koostuu sisällön kontekstista, varsinaisesta viestistä, viestin lähettäjästä ja viestin vastaanottajasta. Kolmiosta ilmenee, että vuorovaikutustilanteessa viestin lähettäjä, viestin vastaanottaja ja viesti ovat kukin keskenään kaksisuuntaisessa suhteessa. Vuorovaikutustilanne syntyy aina yksittäiseen kontekstiin liittyen, joten jokaista vuorovaikutustilannetta ympäröi aina tietty konteksti. (Barret 2006, s. 368.)



KUVIO 2. Vuorovaikutuksen kolmio. Barret 2006, s. 386.

Yksilön vuorovaikutuskompetenssi ilmiönä voidaan jakaa erilaisiin ulottuvuuksiin, jotka kuvaavat vuorovaikutuksen monimuotoisuutta. Vuorovaikutuskompetenssi koostuu viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista, metakognitiivisista taidoista, viestintätaidoista sekä motivaatioista viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, s. 31.) Vuorovaikutuskompetenssin eri ulottuvuuksia ei ole mahdollista erottaa toisistaan, sillä viestintätaitojen esiintuomisen taustalla vaikuttaa henkilön viestintämotivaatio ja taipumukset viestiä. Taidokas viestintäkäyttäytyminen edellyttää laajaa tietopohjaa, mutta myös halukkuutta ja uskallusta osallistua erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. (Valkonen 2003, s. 39.) Yksilön vuorovaikutuskompetenssi ja sen ilmenemismuodot järjestyvät hierarkkisesti: hyvin tarkasta käyttäytymisestä (esimerkiksi hymyily tai pään nyökkääminen hyväksynnän merkiksi) aina abstraktimmille käyttäytymisen tasoille (esimerkiksi kiinnostuksen ilmaiseminen tai myönnyttäminen). (Spitzberg & Cupach 2011, s. 489).

Vuorovaikutustaidot, viestintätiedot ja -motivaatio muodostavat vuorovaikutuskompetenssin kokonaisuuden. Spitzberg ja Cupach määrittelevät vuorovaikutuskompetenssin olevan se yleisvaikutelma, jonka perusteella vuorovaikutuksen laatu on arvioitavissa. Laajan määritelmän mukaan henkilön vuorovaikutuskompetenssin sisältö voidaan selvittää erilaisten taitojen havainnoinnin kautta, jolloin ”hyviksi” arvioidut vuorovaikutustaidot luovat käsityksen henkilön vuorovaikutuskompetenssin laajuudesta. Pätevänä viestijänä pidetään Spitzbergin ja Cupach’n mukaan henkilöä, jonka vuorovaikutukseen liittyvien korkeatasoisten viestintätaitojen oikeaoppinen hallinta ja myönteinen asennoituminen vuorovaikutusta kohtaan johtavat opittujen viestintätaitojen tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen hyödyntämiseen. Pelkkä viestintätaitojen asianmukainen käyttö ei kuitenkaan takaa sitä, että yksilö koetaan viestinnällisesti pätevänä, sillä vuorovaikutuskompetenssin arviointiin vaikuttaa aina myös arvioijan ominaispiirteet ja tausta sekä arvioinnissa hyödynnetty kriteeristö. (Spitzberg & Cupach 2011, s. 490.)

Vuorovaikutustilanteiden lopputulosten näkökulmasta kompetentti vuorovaikutus tarkoittaa tarkoituksenmukaista ja tehokasta viestintää. Kompetentti vuorovaikutus voidaan siten tulkita ihmisten välisen vaikuttamisen muotona, jossa yksilöllä on tehtävänänsä hyödyntää viestinnällisiä funktioita ja saavuttaa tavoitteita (tehokkuus) samalla ylläpitäen ja soveltaen keskustelua ja ihmisten välisiä suhteita koskevia normeja (tarkoituksenmukaisuus). Tämän tulkinnan haasteena on tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden arviointi: vuorovaikutussuhteessa toimivilla yksilöillä voi olla toisistaan poikkeavia käsityksiä

tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden määritelmistä sekä vuorovaikutussuhteen osapuolten kompetenssista ja tapahtuneen vuorovaikutuksen laadusta. (Spitzberg & Cupach 1981, s. 3.) Myös Rubin (1991) tunnistaa yksilön vuorovaikutuskompetenssin koostuvan viestijän tiedosta siitä, mitkä viestintäkäytännöt ovat tarkoituksenmukaisia ja tehokkaita. Tämän ymmärryksen lisäksi yksilön viestintäkompetenssiin lukeutuu Rubinin mukaan yksilön taitovalikoiman kehittäminen niin, että viestijän taitoihin kuuluu tarkoituksenmukaisia ja tehokkaita taitoja sekä viestijän motivoituminen käyttäytymiseen sellaisilla tavoilla, joita vuorovaikutussuhteen kumppanit pitävät tarkoituksenmukaisina ja tehokkaina. (Rubin 1991, 290–292.)

Vuorovaikutuskompetenssiin sisältyy myös ajatus viestijänä kehittymisestä: ihminen voi tulla tehokkaammaksi ja taitavammaksi viestijäksi tiedostamalla omat vuorovaikutukseen liittyvät tavoitteensa ja valitsemalla oikeat vuorovaikutuksen keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet eivät kuitenkaan aina ole ennalta määriteltäviä, sillä tavoitteet saatetaan määritellä vasta vuorovaikutustilanteen jälkeen tai henkilön itsensä tiedostamatta. Vuorovaikutuskompetenssilla ja henkilön tietoisuudella on selvä yhteys, sillä kompetentti vuorovaikutustilanteen hallinta tutussa ympäristössä ei edellytä erityisen tietoista tai suunniteltua toimintaa, vaan suurin osa vuorovaikutuksesta on rutinoitunutta tai jopa automatisoitunutta. (Gerlander 1995, s. 59).

Vuorovaikutuskompetenssi nousee erityisen tärkeään rooliin tilanteissa, joissa osapuolet ovat radikaalisti eri mieltä toistensa kanssa tai joissa osapuolilla on selkeästi erilaiset toiminnan tavoitteet (Mikkelsen, York & Arritola 2015, s. 338).

Vuorovaikutuskompetenssin tutkimuksessa on pystytty ryhmittelemään yksilön viestintätaitoja erilaisiin taitoalueisiin. Vuorovaikutukseen liittyvät keskeisimmät taitoalueet ovat (1) viestinnän funktioihin liittyvät taidot, eli taito toteuttaa viestintää ja havaita toisten viestinnästä erilaisia tarkoituksia, kuten tiedottamista tai vaikuttamista, (2) vuorovaikutuksen ja sanoman rakentamisen taidot, eli taito aloittaa keskustelu ja pitää sitä yllä tai taito esittää oma mielipiteensä jäsentyneesti ja havainnollisesti, (3) sanoman vastaanottamisen ja arvioimisen taidot, eli taito tehdä johtopäätöksiä ja erottaa mielipide tosiasiasta sekä (4) ihmisten välisiin suhteisiin ja konfliktinratkaisuun liittyvät taidot. (Valo 1994, 37–38.)

Henkilön vuorovaikutuskompetenssin kokonaisuuden voidaan katsoa koostuvan toisiinsa linkittyvistä *kognitiivisesta*, *behavioraalisesta* sekä *affektiivisesta* ulottuvuudesta. Ulottuvuuksia tarkastellaan laajemmin seuraavaksi.

3.2.1 Kognitiivinen ulottuvuus

Vuorovaikutuskompetenssin kognitiivinen ulottuvuus kuvaa viestijän tietoja ja tiedon soveltamisen taitoja sekä viestintään että vuorovaikutukseen liittyen. Viestijän tieto (content knowledge) tarkoittaa henkilön ymmärrystä vuorovaikutussuhteen osapuolista ja heihin liittyvistä ominaisuuksista, ymmärrystä keskustelun aiheista, ymmärrystä vuorovaikutustilanteen sosiaalisesta kontekstista sekä ymmärrystä käytetyn kielen erityispiirteistä. Tiedon soveltamisen taito (procedural knowledge) taas tarkoittaa erilaisten prosessien, kuten tavoitteiden muotoilemisen ja priorisoinnin, ongelmien ratkaisemisen, sekä muiden käyttäytymisen ymmärtämisen ja ennustamisen hallintaa. Tiedon soveltamisen taito sisältää myös vuorovaikutustilanteisiin liittyvän oikean taidon menestyksekkään valitsemisen sekä erilaisten taitojen yhteensovittamisen ja toteuttamisen taitoja. (Spitzberg & Cupach 2011, s. 489–490.) Vuorovaikutuskompetenssin kognitiivinen ulottuvuus kuvaakin sitä, että henkilöllä on sekä sisällöllistä tietoa että käytännöllistä tietoa vuorovaikutussuhteista, -tilanteista sekä niihin liittyvistä menettelytavoista tai säännöistä. Vuorovaikutuskäyttäytymisen kognitiiviseen ulottuvuuteen voidaan katsoa lukeutuvat henkilön tietoisuus omista kognitiivisista toiminnoistaan ja taito käyttää omia tietojaan vuorovaikutustilanteiden arvioinnissa ja oman vuorovaikutustoiminnan sääntelyssä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, s. 31–32.)

Kognitiiviseen ulottuvuuteen liittyy ihmisen kaksi peruspiirrettä: ihmiset etsivät sekä informaatiota, joka vahvistaa heidän aiempia tietojaan, että uutta informaatiota. Taipumus etsiä aiempaa opittua vahvistavaa tietoa perustuu ihmisen muistin rakenteeseen; ihmiset tarkkailevat useimmin sellaisia tekijöitä, jotka tukevat heidän muistissaan jo olevia näkökulmia. Kuitenkin, ihmisellä on luontainen taipumus uteliaisuuteen; uteliaisuuden tyydyttäminen ajaa ihmistä uuden tiedon äärelle. (Hamrefors 2010, s. 143.) Lisäksi vuorovaikutuksen ja kognitiivisen lähestymistavan välillä on laajalti tunnustettu ymmärrys, jonka mukaan informaation prosessointi sisältää lukuisia, hyvin erilaisia toimintoja, kuten tiedon ja asenteiden aktivointia, odotuksia, tilanteiden ja suhteiden arviointia ja tavoitesuuntautunutta toiminnan suunnittelua (Strohner & Rickheit 2008, s. 22).

3.2.2 Behavioraalinen ulottuvuus

Vuorovaikutuskompetenssin behavioraalinen ulottuvuus kuvaa viestijän vuorovaikutustaitoja sekä tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen osoittamista. Vuorovaikutustaidot ovat sekä ovat erilaisia laadukkaan vuorovaikutuksen takaavia taitoja että

taitoja oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä sääntelyyn. Taitoja ovat esimerkiksi selkeä artikulointi, katsekontaktin säilyttäminen, vakuuttavuus, tuen osoittaminen tai vuorovaikutuskäyttäytymisen hallinta. Taidot rakentuvat hierarkkisesti, esimerkiksi vakuuttavuuden taitoon kuuluu taito artikuloida selkeästi ja taito puhua voimakkaasti. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, s. 31–32.)

Taito voidaan määritellä henkisten tai fyysisten toimintojen sarjana ja kokonaisuutena, jonka taustalla on henkilön sisäinen kognitio. Taidot voivat olla motorisia, kognitiivisia tai sosiaalisia, ja kaikkia taitoja säädellään kognitiivisesti. Kun taidoista puhutaan vuorovaikutuksen kontekstissa, tulee huomata, että vuorovaikutukseen liittyviä taitoja ei ole mahdollista luokitella lineaarisesti taitamattomasta viestijästä taitavaan viestijään, vaan jokainen viestijä on eri taidoissa erilaisella tasolla. Taitojen taso voi vaihdella tilanteen, vuorovaikutussuhteen osapuolten, mielialan tai tavoitteiden mukaan. (Valo 1995, s. 68.)

Vuorovaikutustaidot voivat ilmetä piirretyyppisinä taitoina, eli taitoina jotka läpäisevät käyttäytymistä jatkuvasti tai segmentaalisina taitoina, eli taitoina jotka ovat eriteltäviä, ohimeneviä ja tilanteeseen sidonnaisia. Vuorovaikutustaitoja voidaan luokitella myös synnynnäisiin (abilities) ja opittaviin (skills) taitoihin sekä alemman tason, keskitason ja ylemmän tason taitoihin. Synnynnäisiä taitoja ovat taidot, jotka jokaiselle yksilölle normaalitilanteessa kehittyvät: kielitaito, taito havainnoida ympäristöä ja taito yhdistellä vastaanotettua informaatiota. Opittuja taitoja ovat esimerkiksi vaikuttamisen taito. Alemman tason taidot ovat niin kutsuttuja perustaitoja, eli taitoja jotka ilmenevät yksilön käyttäytymisestä. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi katseeseen ja eleisiin liittyvät taidot, puhumisen ajoitukseen liittyvät taidot ja kysymiseen liittyvät taidot. Keskitason taidot ovat erilaisia piirteitä, kuten itsetarkkailu, itsestä kertominen, levollisuus ja empatia. Korkeimman tason taitoina käsitetään erilaiset kognitiiviset prosessit, jotka suoritetaan alempien tasojen taitojen varassa. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi viestintätilanteisiin ja puhekulttuuriin liittyvien normien ymmärrys, sosiaalisten vihjeiden tulkinta, tilannetietouden hyödyntäminen ja omien päämäärien toteuttaminen. (Valo 1995, s. 69–71.)

Puheen ja kuuntelemisen taito

Vuorovaikutustaitoja tarkastellessa on perinteisen otteen mukaisesti tutkittu erityisesti puhumisen ja kuuntelemisen taitoja. Puhetaito on puheen tuottamiseen tai lähettämiseen liittyvää taitoa, joka ilmenee esimerkiksi vieraan kielen puhumisen taitona, puheen vuorotteluun liittyvänä ymmärryksenä, rohkeutena kysyä ja pyytää apua, keskustelukumppanin

oikean puhuttelun taitona sekä tervehdysten ja kohteliaisuuksien ilmaisemisena taitona. Puhetaito mielletään viestinnälliseksi perustaidoksi, joka on yksilön synnynnäinen ominaisuus ja jota ilmaistaan päivittäisen käyttäytymisen kautta. (Valo 1995, s. 72–73.)

Kuuntelemisen tai havainnoimisen taidot taas ovat interpersoonallisia taitoja, joita ei voida käyttäytymisessä havaita: esimerkiksi hiljaa oleminen, keskittynyt ilme tai nyökkäily eivät takaa kuuntelemista tai havainnointia. Kuuntelemisen ja puhumisen taidot linkittyvät toisiinsa voimakkaasti, sillä vuorovaikutustilanteessa puhuminen ja kuunteleminen ovat samanaikaisia prosesseja. (Valo 1995, s. 72–73.) Kuuntelutaitoja ovat esimerkiksi sanoman käsittelyn taidot, kuten erittelyn, vertailun ja päättelyn taidot, taito seurata puhumisen sisällön rakentumista sekä taito erottaa puhujan käyttämiä perustelemisen ja suostuttelun keinoja (Valo 1994, 35.)

Esiintymistaito

Esiintymistaito voidaan määritellä henkilön itsestään antaman myönteisen ja vakuuttavan viestijäkuvan sekä tarkoituksenmukaisen julkisissa puheviestintätilanteissa tapahtuvan esiintymisen kautta. Esiintymistaitoon lasketaan yleisesti kuuluvan yksilön äänenkäytön taito, ulkoisen esiintymisen taidot, tekstin loogisen sommittelun taito sekä retoristen tehokeinojen käytön ja havainnollistamisen taidot. (Sallinen-Kuparinen, Lehtonen & Dufva 1982, s. 13.) Julkisen johtamisen kontekstissa yleisöpuheet ja mediaesiintyminen ovat merkittävimpiä tilanteita, joissa johtaja hyödyntää esiintymistaitoaan.

Yleisöpuheessa on kyse mediaesiintymistä vuorovaikutteisemmasta tilanteesta. Yleisöpuheet, esimerkiksi juhlapuheet, esitelmät ja alustukset ovat keskeinen osa julkisen johtajan työtä. Yleisöpuheissa menestymisessä keskeisiä taitoja ovat johtajan äänenkäytön taito, taito hyödyntää ilmeitä ja eleitä, kuten katsekontaktia ja puheasentoa sekä verbaalinen sujuvuus (Isotalus 1995, s. 86–87). Yleisöpuheita käsittelevä teoria tarkastelee useimmiten edellä mainittuja taitoja ja niiden merkitystä onnistuneelle esitykselle, mutta Haynes (1990, s. 91–93.) korostaa nykyisenä media-aikana vuorovaikutteisuuden merkitystä puhetaitoja määriteltäessä. Haynesin mukaan puhujan taito luoda intiimi yleisötilanne ja taito reagoida spontaanisti puhetta seuraavaan yleisön reaktioihin ovat nykyaikaisen yleisöpuheen perustaitoja.

Mediaesiintymiseen eri muodoiksi katsotaan kaikenlainen medioissa esiintyminen, kuten televisiossa tai radiossa esiintyminen. Nykyisen tietoyhteiskunnan aikana informaatio on muuttunut yksityisestä aiempaa julkisemmaksi, joten sanoman lähettäjän rooli voidaan tulkita

esiintymiseksi. Tästä syystä mediassa esiintyvältä odotetaan korkeita haastattelun, keskustelun ja juontamisen taitoja, jotka nykyisin luetaan osaksi esiintymistaitoa. Mediaesiintymisen erityispiirteenä, suhteessa muuhun esiintymistaitoon, on suoran vuorovaikutuksen puuttuminen, sillä medioissa yleisön ja esiintyjän välinen vuorovaikutus on viiveellistä tai olematonta. Mediaesiintymisessä tarvitaan kuitenkin vuorovaikutustaitoja, sillä tilanteessa, jossa yleisön ja esiintyjän välillä ei ole lainkaan interaktiota, tulee esiintyjän simuloida vuorovaikutustilannetta, eli pyrkiä antamaan yleisölle vaikutelman yleisön ja esiintyjän välisestä aidosta vuorovaikutuksesta. Mediaesiintyjän esiintymistaitoa onkin siis kyky vuorovaikutuksen simulointiin. (Isotalus 1995, s. 88–89.)

Ryhmäviestinnän taidot

Ryhmäviestinnän taidot ovat keskeisiä menestyksekkäälle ryhmässä toimimiselle, ryhmän vuorovaikutukselle ja ongelmien ratkaisemiselle. Ryhmäviestinnän taidot korostuvat johtamistehtävissä, sillä johtamisessa onnistumiseen on sisäänrakennettu oletus tiivistä ryhmätoiminnasta ja tehokkaasta ongelmanratkaisuprosessista. Valon (1995) mukaan ryhmäviestintätaidot ja esiintymisen taidot ovat tietyin osin päällekkäisiä, sillä ryhmätilanteissa voi joutua esiintymään ja toisaalta esiintymistilanteissa voi toimia ryhmissä. Ryhmissä toimiessa vaaditaan kaikkia samoja taitoja kuin esiintymisessä, joiden lisäksi on hallittava mukautumisen, neuvottelun ja sovittamisen taitoja. (Valo 1995, 73.) Keskeisiä ryhmäviestinnän taitoja ovat taito liittää oma puheenvuoro toisten viestintään sekä taito osallistua monipuolisesti ryhmän toimintaan kommentoiden, kysyen ja esillä olleita asioita tiivistäen (Valo 1994, 34.)

Ryhmässä tapahtuvaa vuorovaikutusta voidaan käsittää ryhmän tehtävään liittyvien taitojen ja ryhmän vuorovaikutussuhteisiin liittyvien taitojen kautta. Ryhmän tehtävään liittyviin taitoihin lukeutuu ryhmää yhdistävän tavoitteen määrittelyn ja analyysin taidot, ratkaisujen luomisen ja arvioinnin taidot sekä erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen välillä punnitsemisen taidot. Ryhmän vuorovaikutussuhteisiin liittyviin taitoihin lukeutuu konfliktien hallinnan taidot, ryhmän päätöksenteon johtamisen taidot, ryhmän ilmapiiristä huolehtimisen taidot ja muiden ryhmän jäsenten vuorovaikutukseen kannustamisen taidot. (Beebe, Barge & McCormick 1994, s. 11.)

3.2.3 Affektiivinen ulottuvuus

Vuorovaikutuskompetenssin affektiivinen ulottuvuus kuvaa viestijän motivaatiota viestiä sekä asennoitumista viestintää ja vuorovaikutustilannetta kohtaan. Vuorovaikutuksen affektiivinen ulottuvuus sisältää sekä negatiivisia että myönteisiä viestintäasenteita. Negatiiviset

viestintäasenteet ilmenevät esimerkiksi vuorovaikutukseen liittyvänä ahdistuksena, viestintäpelkona ja viestintätaitojen kyseenalaistamisena, kun taas myönteiset asenteet ilmenevät esimerkiksi viestintärohkeutena, vuorovaikutukseen liittyvien tavoitteiden tunnistamisena sekä haluna harjoittaa vuorovaikutustaitojaan aktiivisesti erilaisten sosiaalisen vuorovaikutustilanteiden kautta. Sekä viestintäosaamisen että -motivaation hallinta lisää ammattimaisen suorituskyvyn todennäköisyyttä, mutta ei takaa sitä. (Spitzberg & Cupach 2011, s. 490.) Viestijän asennoituminen ohjaa sitä, kuinka paljon viestijä haluaa osallistua vuorovaikutustilanteeseen ja antaa siihen omaa panostaan (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, s. 31–32.)

Organisaatiotasolla yksilöiden viestintämotivaatiota nostaa myös vuorovaikutussuhteen kumppaneiden jaettu pyrkimys ponnistella kohti tehokasta toimintaa. Organisaation suorittavan tason työntekijät voivatkin olla motivoituneempia tehokkaaseen vuorovaikutukseen, mikäli he tietävät täsmälleen mitä organisaation johto heiltä odottaa. Johtajien selkeä viestintä henkilöstön toiminnan suunnasta ja toiminnan tavoitteista nostaa viestintämotivaatiota merkittävästi. (Mikkelsen, York & Arritola 2015, s. 349.)

3.2.4 Julkisjohtajan vuorovaikutuskompetenssi

Vuorovaikutuskompetenssien on tulkittu olevan yksi keskeisimmistä osaamisvaatimuksissa, kun tarkastellaan työyhteisön tyytyväisyyttä johtamiseen, erilaisten ammatillisten positioiden täyttämistä ja työtehtävissä menestymistä (Curtis, Winsor & Stephens 1989, s.13–14). Bermanin ja Hellwegin (1989) mukaan johtajan vahva vuorovaikutuskompetenssi liittyy työntekijöiden kokemukseen organisaation johtamisesta. Bermanin ja Hellwegin suorittaman tutkimuksen mukaan sillä, millaisena alaiset kokevat johtajan vuorovaikutuskompetenssin, on merkittävä yhteys alaisten kokemaan johtamisen laatuun. Erityisesti työntekijöiden kokeman johtamisen laadukkuuteen vaikutti se, miten alaiset kokevat johtajien tulkitsevan heidän lähettämiään viestejä. (Berman & Hellweg 1989, s. 113.) Meyersin ja Kassingin mukaan johtajan vuorovaikutuskompetenssi liittyy siihen, miten heidän alaisensa identifioituvat organisaatioon. Meyersin ja Kassingin mukaan esihenkilöt voivat vuorovaikutuksen kautta toimia yhdistävinä johtajina, jotka toimivat organisaation päätöksentekijöiden ja työntekijöiden välisenä yhdyssiteenä. Johtajien vahva vuorovaikutuskompetenssi ja organisaatioon liittyvien päätösten viestiminen harkitusti edesauttavat työntekijöiden sitoutumista tehtyihin päätöksiin ja edelleen koko organisaatioon. (Meyers & Kassing 1998, s. 76.)

Johtamiseen liittyvä vuorovaikutus on kontrolloitua, tarkoituksenmukaista merkitysten välittämistä, jonka avulla johtaja vaikuttaa yksittäiseen henkilöön, ryhmään, organisaatioon tai yhteisöön. Johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen hyödyntää laajaa viestintätaitojen kokonaisuutta, joiden avulla johtaja ohjaa ja motivoi muita toimimaan. (Barret 2006, s. 368.) Julkisessa johtamistehtävässä vuorovaikutuskompetenssin merkitys korostuu erityisesti, sillä toiminta on julkista. Julkisessa tehtävässä johtaja on koko ajan katseiden alla ja arvioinnin kohteena, joten julkisuudessa tulee osata toimia. (Stenvall & Virtanen 2011, 86.)

Johansson, Miller ja Hamrin (2014) ovat konseptoineet vuorovaikutteisen julkisen johtamisen viitekehyksen osana tutkimustaan ruotsalaisten julkisjohtajien johtamisen kokonaisuudesta. Heidän mukaansa vuorovaikutteisen johtajuuden konsepti on mielekästä kyseenalaistaa, sillä johtaminen ilman vuorovaikutusta vaikuttaa olevan käytännössä mahdotonta. Kuitenkin, vuorovaikutteisen johtajuuden konsepti alleviivaa, että johtajat, jotka ovat vuorovaikutteisia, eivät ainoastaan kommunikoi, vaan ovat hyviä kommunikoimaan. Johansson, Miller ja Hamrin tunnistavat vuorovaikutteisen johtajuuden konseptin koostuvan muun muassa seuraavista kuudesta johtajille tyypillisistä toimintamalleista. Heidän mukaansa vuorovaikutteiset johtajat (1) mahdollistavat alaistensa itseohjautuvan toiminnan, (2) tarjoavat rakenteita, jotka helpottavat työtä, (3) asettavat selkeitä odotuksia toiminnalle ja tavoitteille, (4) ovat helposti lähestyttäviä ja kiinnostuneita alaisistaan, (5) ovat sitoutuneita ongelmanratkaisuun ja ottavat palautetta aktiivisesti vastaan, sekä (6) asettavat toiminnalle suunnan ja auttavat muita saavuttamaan tavoitteensa. Kaikille toimintamalleille yhteisinä piirteinä korostuvat palautteen vastaanottamisen merkitys, kyky kuunnella alaisia ja tiimejä sekä kyky valmentaa ja ohjata työntekijöitä kohti toivottuja tuloksia. (Johansson, Miller & Hamrin 2014, s. 148–155.)

Myös Juuti tunnistaa vuorovaikutteisen johtajuuden ja vuorovaikutustilanteiden merkityksen työyhteisöille. Johtajan vuorovaikutuksellisella otteella on keskeinen merkitys työyhteisön ilmapiirin rakentamisessa: hyvä työilmapiiri voidaan tiivistää avoimuuden, luottamuksen, arvostuksen ja avuliaisuuden ilmapiiriksi. Esihenkilön on pystyttävä tarjoamaan alaiselleen luottamuksellinen ja turvallinen toimintaympäristö, joka syntyy esihenkilön taidoista olla henkisesti läsnä, osoittaa kiinnostusta toisen esittämiin asioihin ja arvostaa sitä, mitä toinen sanoo. (Juuti 2009, s. 107).

Julkisen johtajan vuorovaikutuskompetenssista puhuttaessa voidaan osaamisen kokonaisuus jakaa koskemaan sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia vuorovaikutustilanteita. Jaottelua voidaan tehdä myös välittömien ja välillisten vuorovaikutustilanteiden kesken. Käytännön johtamistyö sisältää lukuisia välittömiä vuorovaikutustilanteita, kuten johtajien ja henkilöstön

välisiä, puhumisesta, kuuntelemisesta, käyttäytymisestä ja eleistä muodostuvia tilanteita. Välitöntä vuorovaikutusta on lisäksi organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa kommunikoiminen. (Stenvall & Virtanen 2011, s. 95–96.)

3.3 Julkisen hallinnon paradigmamuutosten näkökulma johtamiskompetensseihin

Tämä tutkimus käsittelee yritysjohtajien osaamisen sijaan julkisorganisaatioiden johtajien kompetensseja. Käsitys julkisorganisaatioiden johtamisesta ja johtamistyössä vaaditusta osaamisesta on muuttunut radikaalisti menneiden vuosikymmenten aikana: julkista johtamista on tarkasteltu erilaisten johtamista ja hallinnon tai palveluiden organisointia jäsentävien paradigmojen kautta. Julkisen johtamisen teoriakenttä on laaja kokonaisuus erilaisia näkemyksiä, jotka selittävät sitä, miten julkinen hallinto onnistuu järjestämään sille osoitetut tehtävät tehokkaasti ja oikeudenmukaisesti. Alan kirjallisuudessa keskeisimmät julkisen hallinnon järjestämiseen liittyvät teoriat ovat byrokratiateoria (”perinteinen julkisen hallinnon malli”), uuden julkisen johtamisen teoria (New Public Management) sekä uuden julkisen hallinnan teoria (New Public Governance).

Tutkimuksen kohteesta sekä julkisten organisaatioiden johtamiseen liittyvän ajattelun muutoksesta johtuen on syytä tarkastella julkisen organisaation johtamiseen vaadittavia kompetensseja julkisen johtamisen paradigmamuutosten kehyksestä. Tämän lisäksi on tarpeen jäsentää miten paradigmamuutokset ovat vaikuttaneet julkisorganisaatioiden johtajilta vaadittuun johtamiskompetenssiin. Tässä alaluvussa tarkastellaan kutakin paradigmamuutosta lyhyesti, ja jäsennetään miten nämä julkisen johtamisen paradigmamuutokset ovat vaikuttaneet näkemykseen johtajalta vaaditusta osaamisesta.

3.3.1 Perinteinen julkinen hallinto

Perinteinen julkinen hallinto piirteineen alkoi hahmottua 1900-luvun taitteessa, jolloin teollinen vallankumous ravisteli Eurooppaa ja Pohjois-Amerikkaa, ja jolloin yhteiskuntien taloudellinen kehitys oli hyvin voimakasta. Perinteisen julkisen hallinnon soveltaminen sai yhteiskunnat pohtimaan miten julkisen hallinnon tulisi toimintansa järjestää. Byrokraattinen, alun perin Max Weberin ajatteluun perustuva, toimintapa oli tuolloin keskiössä. Rationaaliseen, eli järkeen perustuvasta toiminnasta kiinnostuneen Weberin mukaan byrokraattinen hallintorakenne takasi sen, että yhteiskunnissa kyettiin toimimaan rationaalisesti. (Stenvall & Virtanen 2011, s. 42.)

”Perinteinen julkinen hallinto” on malli, jonka yleisten konventioiden mukaan julkisissa organisaatioissa hallinto ja poliittinen johtaminen tulee erottaa toisistaan, julkisen toiminnan

tulee olla anonyymia ja viranhaltijoiden poliittisesti sitoutumattomia. Julkinen hallinto järjestettiin täsmällisesti määriteltyjen sääntöjen sekä lakien mukaisesti ja vaalein valituille viranhaltijoille annettiin vain vähän harkintavaltaa tehtäviensä suorittamisessa. Perinteisessä julkisessa hallinnossa organisaatioiden voimasuhteet olivat pystysuoria ja hierarkkisia, ja hallinnossa arvostettiin puolueettomuutta, sääntöjen ja lakien noudattamista ja toiminnan ennustettavuutta. (Bourgon 2007, 9.)

Perinteisen julkisen hallinnon mukainen johtamistapa

Perinteinen julkisen hallinnon mallin mukainen johtamistavan voidaan kuvailla olevan hallintoa poliittisten päätöksentekijöiden formaalin kontrollin alla. Johtaminen perustuu hierarkkiseen byrokratian malliin, jossa hallintohenkilökuntana toimivat neutraalit ja anonyymit viranhaltijat. Viranhaltijoita motivoi ainoastaan julkinen intressi ja erilaisten hallintokoneiston osasten palveleminen tasapuolisesti, eikä heidän tarkoituksenaan ole tehdä poliittisia päätöksiä. (Hughes 1998, s. 22.)

Perinteisen mallin näkökulmasta poliittiset päätöksentekijät tekevät ratkaisuja, joita hallinnon viranhaltijat panevat toimeen. Perinteisen julkisen hallinnon toimintapiirteiden mukaan julkinen johtaja toimii noudattaen lainsäädäntöä, tekee päätökset rationaalisesti ja edustaa alan korkeinta asiantuntemusta. Lainsäädännön noudattaminen edustaa poliittisten päätösten toimeenpanoa: viranhaltijoiden tehtävänä on toimeenpanna poliittisen prosessin kautta säädetty lait mahdollisimman tehokkaasti. Julkisen johtajan rationaalisuus perustuu erilaisten tehtävien tarkkaan työnjakoon sekä johtajan koulutukseen ja kompetenssiin, jotka tuottavat järkeen ja tosiasioihin perustuvan tavan toimia. Asiantuntemus näyttäytyy perinteisen julkisen hallinnon mukaisesti järjestetyssä hallinnossa johtajan asemassa: uralla eteneminen tapahtuu kertyneen asiantuntemuksen perusteella, ja parhaat asiantuntijat ovat korkeimmissa tehtävissä. Perinteisessä julkisessa hallinnossa oikeus johtamiseen on sisäänrakennettuna ja viranhaltijoilla on velvollisuus totella hierarkkisesti ylempiä johtajia. (Stenvall & Virtanen 2011, s. 41–44.)

Julkisen sektorin toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut radikaalisti viime vuosikymmeninä, joten joustamaton perinteisen hallinnon malli ei toimi enää niin ennustamattomasti, niin kuin sen pitäisi. Perinteinen malli on johtamisen näkökulmasta jäykkä, eikä johtaja pysty muuttamaan käytäntöjä ilman toimintaa ohjaavien normien muuttamista. Johtamisen erityislaatuista luonnetta ei myöskään huomioida: se, että johtaja on alan paras asiantuntija, ei tee hänestä välttämättä hyvää johtajaa. Perinteinen malli jättääkin johtamiselle

hyvin vähän liikkumavaraa, ja johtaja nähdään ainoastaan substanssiosaamisen asiantuntijana ja toiminnan valvojana, ei niinkään esimerkiksi henkilöstön motivoijana. (Stenvall & Virtanen 2011, s. 44–45.)

Perinteisen julkisen hallinnon näkökulma kompetensseihin

Byrokraattiseen johtamiseen perustuvassa, perinteisessä hallintotavassa johtamiseen tai sen laatuun ei juuri kiinnitetty erityistä huomiota. Johtajan asema myönnettiin organisaatiossa kulloinkin korkeimman asiantuntemuksen omanneelle asiantuntijalle, ja johtamiskompetenssin nähtiin nojaavaan tähän koulutuksen ja työkokemuksen mukanaan tuomaan osaamiseen. (Katso esimerkiksi Bao Wang, Larsen, & Morgan 2013, s. 453.)

Perinteisen julkisen hallinnon näkökulmasta organisaation johtaja edustaa alan korkeinta asiantuntemusta. Johtajan asema myönnetään organisaatiossa kulloinkin oppineimmalle henkilölle, ja johtaminen sekä johtajan käskyvalta ovat organisaatioihin sisäänrakennettuja oletuksia. Perinteisen julkisen hallinnon ajattelutavan mukaan johtajan kompetenssi koostuukin siis täysin hallinnollisesta ja lainopillisesta asiantuntemuksesta sekä virallisiin tutkintoihin perustuvasta pätevyydestä. Myöskään vuorovaikutusosaaminen ei perinteisen julkisen hallinnon mukaisen ajattelutavan näkökulmasta ole ominaisuus, jota johtajalta vaaditaan.

Perinteisen mallin mukaan organisaatioiden toimintaan ei juuri ole sisäänrakennettu tilaa johtamistyölle, vaan jopa organisaation ylimpien asiantuntijoiden tehtävänä on panna poliittisten päättäjien tekemiä päätöksiä toimeen sen sijaan, että he esimerkiksi motivoisivat henkilöstöä (katso esimerkiksi Stenvall & Virtanen 2011, s. 41–44.)

3.3.2 Uusi julkinen johtaminen

Julkisen johtamisen toinen teoria-aalto, uusi julkinen johtaminen (New Public Management), on julkisen sektorin johtamisen malli, joka luotiin 1990-luvun alussa vastaamaan perinteisen julkisen hallinnon kritiikkiin. Julkisen hallinnon fokus on viimeisen 20 vuoden aikana siirtynyt yhä enemmän panoksiin ja byrokraattisiin toimintatapoihin perustuvasta ajattelusta kohti tuotoksia ja vaikuttavuutta. Uuden julkisen johtamisen pyrkimyksenä oli luoda kustannustehokkaampi hallintomalli, joka ottaa huomioon julkisen hallinnon rajalliset resurssit ja rajattomat tarpeet. (Stenvall & Virtanen 2011, 46–47.)

Uuden julkisen johtamisen mukainen johtamistapa

Uusi julkinen johtaminen antoi johtamistyölle aivan erilaisen arvon perinteiseen julkisen hallinnon malliin verrattuna. Uuden julkisen johtamisen oppien mukaan julkista sektoria johtavat asiantuntijoiden sijaan ammattijohtajat, ja toiminnan tuloksellisuuden nähtiin olevan riippuvaista ammatillisesta johdosta. Johtamiseen ei uuden julkisen johtamisen periaatteiden mukaan pätevöidyä ainoastaan huippuluokan asiantuntijuuden kautta, vaan johtaminen nähdään omana urapolkunaan. Johtaminen vaatii uuden julkisen johtamisen näkemyksen mukaan yhä laaja-alaisempaa kompetenssia, kuten esimerkiksi osaamista strategisesta johtamisesta, muutosjohtamisesta sekä kykyä motivoida alaisia. Uuden julkisen johtamisen oppien mukaista johtamistyötä myös arvioidaan, ja johtamisen ylimpänä tavoitteena on organisaation tuloksellinen johtaminen. (Stenvall & Virtanen 2011, 49.)

Uuden julkisen johtamisen periaatteiden mukaan organisaatio voi olla vain niin tehokas kuin sen työntekijät ovat, ja tästä syystä organisaatioihin tulee rekrytoida vain korkeimman ja laajimman osaamistason viranhaltijoita. Tämä uudennainen ajatus rekrytoinneista vaatii organisaation johdolta avoimuutta, jossa suunnittelu ja yhteisen kurssin määrittäminen tehdään yhdessä henkilöstön kanssa. Organisaation siirtyminen uuden julkisen johtamisen oppien mukaiseksi, eli byrokraattisuuden ja keskittyneen johtamisen purkamisen, tulee tapahtua lähtökohdista, jossa johtamista tarkastellaan uusista näkökulmista: keskeistä on johtamisen avoimuus, mukautuvaisuus, joustavuus ja reagointikyky. (Pavlov & Katsamunski 2005, s. 1.)

Uuden julkisen johtamisen tavoitteena oli laajentaa yrityssektorin toimintatapoja myös julkiselle sektorille. Käytännössä julkiselle sektorille haluttiin aiempaa enemmän ammattimaisia ja yritysjohtamista mukailevia johtamistapoja, eksplisiittisiä tulosstandardeja ja -mittareita, enemmän kilpailua sekä tiukempaa ja niukempaa taloudellisten resurssien käyttöä. Ammattimaisella johtajuudella tarkoitettiin organisaation ylimpien johtajien mahdollisuutta ”johtaa vapaasti”, eli harkinnanvaraisesti kontrolloida organisaation toimintoja aiemman lakiperusteisuuden sijaan. Lisäksi johtamiselta edellytettiin ”arm’s length” -tyyppistä otetta, eli päätöksentekijöiden ja päätösten implementoijien organisatorista eriyttämistä. Tulosstandardeilla tarkoitettiin tavoitteiden, indikaattoreiden ja menestyksen mittareiden asettamista ja niiden aktiivista seuraamista. Kilpailun lisäämisellä tarkoitettiin siirtymistä julkisiin tarjouskilpailuihin, joiden kautta palveluntarjoajien joukkoa oli mahdollista laajentaa yhä moninaisemmaksi. Niukemmalla taloudellisten resurssien käytöllä tarkoitettiin esimerkiksi hallinnon kulujen leikkaamista. (Hood 1991, s. 4–5.)

Morse et al. (2010) tunnistavat muutostrendejä, joiden kautta uuden julkisen johtamisen periaatteet ovat muuttaneet julkista johtamista. Ensinnä, uusi julkinen johtaminen on muuttanut hallinnon ja johtamisen toimintalogiikkaa niin, että johtajilla on enemmän mahdollisuuksia joustaa johtaakseen organisaatiota tehokkaammin. Joustavuus koskee esimerkiksi hallinnon prosesseja, taloushallintoa ja jopa organisaation rakenneuudistuksia. Uuden julkisen johtamisen myötä organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä laajan valikoiman erilaisia tuloksellisuusmittareita sekä erilaisia kilpailua, valinnanvapautta ja kannustimia parantavia työkaluja, jotka ovat tukeneet johtamista. Toisaalta, markkinapohjaisten menetelmien hyödyntäminen on tuonut julkisille organisaatioille ”velvoitteen” toimia voittoa tavoittelevan yrityksen kaltaisesti: julkisten organisaatioiden odotetaan tarjoavan yhä enemmän palveluita ympäri vuorokauden ja pystyvän vastaamaan ei-rutiininomaisiin palvelupyyntöihin tehokkaasti. Nämä vaatimukset ovat muuttaneet johtamistyötä entisestään yritysjohtamisen kaltaiseksi. Uuden julkisen johtamisen myötä myös kansalaisten sitouttaminen on noussut entistä tärkeämmäksi osaksi julkisten organisaatioiden toimintaa. Julkiset organisaatiot ovatkin entistä innovatiivisempia pyrkimyksissään sitouttaa kansalaisia osaksi toiminnan suunnittelua, sillä organisaatioilta osataan vaatia aiempaa avoimempaa toimintaotetta. Lisäksi uusi julkinen johtaminen on tuonut mukanaan ajatuksen verkostohallinnosta, joka on uuden julkisen johtamisen oppien soveltamisen myötä korvannut perinteisen, byrokraattisesti toimivan ”ylhäältä alas” -johtamistavan. Uuden julkisen johtamisen oppien soveltamisen myötä julkisorganisaatioiden johtaminen tapahtuukin verkostoimaisesti sekä eri organisaatioiden, kansalaisten ja kansalaisryhmien että eri toiminnanalojen välillä. (Morse et al. 2010, s. 18.)

Hood'n (1991) mukaan ei ole yksiselitteistä selitystä sille, miksi uuden julkisen johtamisen mukainen johtamistapa yleistyi julkisella sektorilla ja miksi se sai globaalin suosion taakseen. Hood tunnistaa neljä hallinnollista megatrendiä, joihin uusi julkinen johtaminen sulautuu hyvin, ja jotka voivat olla perusteena johtamistavan suosiolle: (1) pyrkimykset hidastaa julkisen sektorin menojen kasvua, (2) palveluntuotannon muutos julkisomisteisesta kohti yksityistämistä tai kvasi-yksityistämistä, (3) automaation ja informaatioteknologian kehitys julkisten palveluiden tuottamisen ja jakamisen kontekstissa ja (4) kansainvälistyminen ja organisaatioiden välisen yhteistyön lisääntyminen. (Hood 1991, s. 3.) Uuden julkisen johtamisen suosiota selittää myös Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa käyty akateeminen ja julkinen byrokraattisen hallinnon kritiikki. Useat sidosryhmät, kuten media sekä julkiset ja yksityiset yritykset, kyseenalaistivat vahvan valtion roolin, sillä valtion koettiin epäonnistuneen eri tehtäväalueillaan. Pettymyksiä koettiin esimerkiksi koulutukseen liittyvissä

akateemisten tulosten heikkenemisen ja turvallisuuden tunteen heikkenemisen takia sekä väkivallan lisääntymisen vuoksi. (Simonet 2011, s. 816.)

Julkisen johtamisen tehostamiseen liittyvistä parannuksista huolimatta uutta julkista johtamista on myös laajalti kritisoitu. Uuden julkisen johtamisen kritiikki korostaa yksityisen sektorin vaikutusvaltaa julkisella sektorilla ja varoittaa demokraattisen hallinnon heikkenemisen uhasta (Morse et al. 2010, s. 18). Bao, Wang, Larsen ja Morgan (2013, s. 446) kritisoivat uuden julkisen johtamisen oppien mukaisen johtamisen yrittävän hyödyntää hallinnollista lähestymistapaa puhtaasti poliittisten ongelmien ratkaisemiseen. Yksityiseltä sektorilta lainatut markkinamallit olettavat, että kuluttajat toimivat täysin maksimoidakseen oman hyötynsä. Julkisella sektorilla puhdas hyödyn maksimointi ei kuitenkaan ole täysin mahdollista, sillä palvelut kilpailutetaan ja palveluntuottajasta päätetään poliittisen prosessin keinoin. Tästä syystä hallinnon ja julkisten johtajien yksi päätehtävistä on saavuttaa ymmärrys yhteisön arvoista tilanteessa, jossa yhteisön arvot voivat olla ristiriidassa, ja tuottaa yhteisölle näiden arvojen mukaista julkista arvoa. Uuden julkisen johtamisen mukaisessa yksityisen sektorin johtamismallien hyödyntämisessä haasteena on myös se, että julkinen sektori ympäri maailman koostuu yhä hajanaisemmista viranomaisrakenteista, jotka sekoittavat suoraviivaisen mahdollisuuden siirtyä toiminnan tavoitteista kohti puhdasta tulosmittareiden hyödyntämistä.

Uuden julkisen johtamisen näkökulma kompetensseihin

Uuden julkisen johtamisen mukainen johtamismallin mukaan johtaminen ei enää voi tapahtua perinteisten, autoritääristen tai byrokraattisten metodien mukaisesti. Uuden julkisen johtamisen periaatteiden mukaisesti johtajan johtamiskompetenssin tulee edelleen rakentua tiedon ja kokemuksen päälle, mutta näiden lisäksi myös johtajan visio organisaation tulevaisuudesta, tiiminjohtamistaidot, osallistuminen sekä yhteisöllisyys ovat keskeisiä elementtejä. Koska uuden julkisen johtamisen oppien mukainen johtamistapa edellyttää koko organisaatiolta yhä yritysmäisempää otetta, tulee julkisissa johtamistehtävissä toimivien täyttää samanaikaisesti sekä johtajalta vaaditut kelpoisuusvaatimukset että vaatimukset korkean tason johtamisosaamisesta. (Pavlov & Katsamunski 2005, s. 1–3.)

Government Leadership Survey (1999) -tutkimus analysoi johtajien ominaisuuksia, käyttäytymistä ja johtamistapoja julkisella sektorilla. Tutkimuksen mukaan julkisen johtajien johtamiskompetenssi ei enää uuden julkisen johtamisen kaudella rakennu vain julkishallinnollisen osaamisen varaan. Sen sijaan johtajan muut taidot ovat julkiselle johtajalle tärkeämpiä. Mukautuvuuden, joustavuuden, visionäärisyyden ja strategisen ajattelun taidoille

annettiin suurin arvo, jonka lisäksi taidolla nähdä kansalaiset asiakkaina, sitoutuneisuudella julkiseen tehtävään, talouden hallinnan taidoilla, kulttuurisen monimuotoisuuden hallinnan taidoilla ja taidoilla hallita informaatioteknologiaa nähtiin olevan suuri arvo johtajan kompetenssille. Mainittujen taitojen lisäksi esimerkiksi rehellisyys, eettiset ja moraaliset standardit, vuorovaikutustaidot ja tiimiytämisen taidot ovat tutkimuksen mukaan keskeisiä julkisen johtajan taitoja uuden julkisen johtamisen aikakaudella. (Pricewatercoopers Oy 1999).

Uuden julkisen hallinnan periaatteiden mukainen johtamistapa edellyttää julkiselta johtajalta edelleen uudenlaista kompetenssia verrattuna uuden julkisen johtamisen periaatteiden mukaiseen johtajakäsitykseen. Uuden julkisen hallinnan mallin mukaisesti johtajilla ei ole alaisuudessaan selkää hallintokoneistoa, kuten perinteisen julkisen hallinnon tai uuden julkisen johtamisen periaatteiden mukaan järjestettyä organisaatiossa oli. Julkisen johtajan onkin toimittava linkkinä päätöksentekijöiden ja verkostojen välillä, ja varmistettava, että kumppanuussuhdetta toteutetaan tarkoituksenmukaisesti. Myös verkostojohtamisen osaaminen korostuu, sillä johtajilta tarvitaan vahvoja yhteistyön taitoja ja osaamista verkostojen ylläpitoon ja rakentamiseen. Verkostohallinnossa korostuvat johtajan sosiaaliset taidot, kuten luottamuksen herättämisen, yhteisten näkökulmien löytämisen ja dialogin ylläpidon taidot. (Stenvall & Virtanen 2011, s. 57–58.)

Julkisen sektorin johtamistehtävien laadun varmistamisen ja sektorin toiminnan tehostamisen haasteena on se, että hallinto kohtaa arjessaan yhä enemmän ilkeitä, monimutkaisia ja moniselitteisiä ongelmia, jotka odottavat ratkaisemistaan. Johtamiskompetenssin tuleekin olla korkeatasoista, sillä johtamiskompetenssin kokonaisuus, joka haasteellisten ongelmien ratkaisemiseen vaaditaan, on hyvin laaja ja moninainen. Erityisesti sellaisilta johtajilta, joiden vastuulla on erilaisia julkisen hallinnon kehittämistehtäviä, tai jotka kohtaavat arjessaan ilkeitä ongelmia, odotetaan kehittyneitä johtamis- ja hallintataitoja. (Bao, Wang, Larsen & Morgan 2013, s. 453.)

3.3.3 Uusi julkinen hallinta

Julkisen johtamisen kolmatta, 2000-luvun alussa noussutta, aaltoa kutsutaan uudeksi julkiseksi hallinnaksi (New Public Governance). Uutta julkista hallintaa on luonnehdittu uuden julkisen johtamisen oppeja täydentäväksi ja niitä haastavaksi hallintomalliksi. Uuden julkisen hallinnan teoriasuuntauksessa on keskeistä *hallinnan* (governance) käsite, jolla tarkoitetaan muun muassa tapaa hallita moniosaista järjestelmää, jossa julkisen toiminnan järjestämiseen osallistuu useita toimijoita, kuten valtion ja kuntien organisaatioita, alueen yrityksiä ja

kansalaisjärjestöjä. (Stenvall & Virtanen 2011, 55.) Hallinta voidaan nähdä myös organisaation sisäisinä järjestelminä tai prosesseina. Julkisissa organisaatioissa hallinta nähdään useimmiten päätöksentekijöiden ja julkisten organisaatioiden ylimmän johdon välisenä suhteena, jossa pyritään saattamaan päätökset käytännön politiikoiksi. (Osborne 2010, s. 6.) Hallinnalla voidaan tarkoittaa myös *hyvää hallintatapaa* (esimerkiksi Euroopan komissio 2001, s. 10). Tässä yhteydessä katsotaan, Rhodesia mukaillen, hallinnan tarkoittavan erilaisia organisaatioiden välisiä ja organisaation sisäisiä verkostoja. Hallinta on julkista hallintoa laajempi näkemys erilaisista ei-valtiollisista toimijoista, jotka venyttävät valtion rajoja muuttuvimmiksi ja hämärämmiksi. Verkostohallinto koostuu verkoston toimijoiden välisistä jatkuvista interaktioista, jotka syntyvät tarpeesta neuvotella yhteisistä tavoituksista ja tarpeesta vaihtaa resursseja eri toimijoiden välillä. Nämä vuorovaikutussuhteet ovat pelinomaisia, ja nojaavat luottamukseen ja verkoston toimijoiden kesken yhdessä sopimiin sääntöihin. Verkostoilla on valtioon nähden tiettyyn pisteeseen saakka ulottuva autonomia, eikä valtiolla ole etuoikeutettua, suvereenia asemaa verkostoon nähden. Valtio ja julkinen hallinto voi kuitenkin epäsuorasti ohjata verkoston toimintaa julkisten johtajien ja lainsäädännön kautta. (Rhodes 2000, s. 61.)

Governance-ajattelu voidaan nähdä hallinnon avautumisena, jossa prosesseihin ja rakenteiden kehittämiseen vaikuttavia impulsseja tulee myös muualta, kuin ainoastaan suoran ohjauksen päästä. Governance korostaakin julkisen hallinnon riippuvuutta yhteiskunnasta ja sen muista toimijoista. Stenvallin ja Virtasen mukaan monet tutkijat näkevät, että governance on nimenomaan verkostoihin perustuvaa hallintaa: verkostohallinnan kautta hallintoa on mahdollista rakentaa alhaalta ylöspäin, esimerkiksi paikallistason hoitaessa hallintasuhteitaan valtiovaltaan. Verkostoihin liittyy kompleksisuuteen perustuva ajattelu. Julkisen hallinnan mukaan hallintojärjestelmä on toiminnallisesti hajautunut ja verkostot vastaavat eri tehtäväalueiden toteuttamisesta. Toiminta on hajautunut siinäkin mielessä, että verkostot vastaavat toimintansa johtamisesta ja organisoimisesta itsenäisesti. Verkostomainen ajattelu mahdollistaa entistä laajempien ongelmien ratkomista esimerkiksi asiantuntijoista koostuvan verkoston avulla. Verkostoajattelu mahdollistaa julkiselle hallinnolle ja poliittisille päättäjille aiempaa suuremmat yhteydet kansalaisiin, järjestöihin ja yksityisen sektorin toimijoihin. (Stenvall & Virtanen 2011, 56–58.)

Bao et al. (2013, s. 447) tunnistavat uuden julkisen hallinnan oppien kolme keskeistä periaatetta. Ensimmäinen periaate on johtamisen arvolähtöisyys. Periaatteen mukaan hallinnon tehtävä on edistää laajemman julkisen arvon tuottamista, ei ainoastaan parantaa tehokkuutta,

vaikuttavuutta ja taloudellisuutta. Toisekseen, uuden julkisen hallinnan periaatteena on korostaa sellaisten julkisten prosessien luomisen tärkeyttä, jotka mahdollistavat yhteistyösopimusten laatimista laaja-alaisen sidosryhmien kesken. Haasteena on se, että sidosryhmät voivat olla eri mieltä siitä, mikä toimintamalli voi saada aikaan mahdollisimman suuren julkisen arvon. Kolmas periaate on julkisen arvon tuottaminen yhteistyöllä, jossa julkista arvoa ovat tuottamassa julkisen sektorin, yksityisten markkinoiden sekä kolmannen sektorin verkostot.

Uuden julkisen hallinnan oppien mukainen organisaatio on ennen kaikkea vuorovaikutteinen organisaatio. Julkisen johtajat ovat tulleet entistä riippuvaisemmiksi yhteiskunnan muista toimijoista ja julkisen hallinnon kohtaamat ongelmat ovat entistä monimutkaisempia. Monimutkaisten, ilkeiden, ongelmien ratkaiseminen edellyttää voimakasta vuorovaikutusta eri yhteistyötahojen välillä. Koska muuttuvat tilanteet vaativat uudenlaista yhteistyötä perinteisen hallintokoneiston ulkopuolisten toimijoiden kanssa, tulee vuorovaikutukseen kiinnittää erityistä huomiota: erilaisilla verkoston toimijoilla saattaa esimerkiksi olla erilaisia arvoja tai asenteita, jotka vaikuttavat toimintaan keskeisesti. Yhteistyön sujuvoittamiseksi näistä tulee olla avoimessa vuorovaikutuksessa verkoston toimijoiden kesken. Myös kehittynyt informaatioteknologia on osaltaan vaikuttanut siihen, että julkiset organisaatiot ovat kehittyneet vuorovaikutteisempaan suuntaan. Esimerkiksi sosiaalinen media on julkisen sektorin toimijoiden keskuudessa tärkeä työväline, jonka avulla verkoston muihin organisaatioihin, kansalaisiin ja järjestöihin voidaan olla yhteydessä. (Stenvall & Virtanen 2011, s. 57–58.)

Uuden julkisen hallinnan mukainen johtamistapa

Julkisen hallinnan mukaisia johtamistapoja ovat esimerkiksi kuntien väliset yhteistyöverkostot, jotka on perustettu palveluiden järjestämiseksi tai kehittämiseksi, tai erilaiset sopimusperäiset julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden väliset kumppanuussuhteet. Yhteistyötä on kasvatettu erityisesti prosessijohtamisen keinoin. (Stenvall & Virtanen 2011, s. 56–57.)

Johtaminen hallinnan keinoin vastaa julkisten johtajien kasvavaan tarpeeseen luoda ja saavuttaa yhteistoiminnallisia suhteita, joissa perinteinen ”ohjaa ja kontrolloi” -lähestymistapa johtamiseen ei ole mahdollinen. Hallinta toimii tilanteissa, joissa oletetaan johtajan hyödyntävän osaamistaan tehdäkseen organisaation toiminnasta tehokasta suhteessa olemassa oleviin olosuhteisiin. Useissa moderneissa organisaatioissa tämä tarkoittaa, että johtaja pystyy tehokkaaseen johtamiseen vain, jos hän työskentelee tarkkaavaisesti ja säännöllisesti

lähiorganisaatioiden johtajien kanssa. Johtaminen edellyttää myös organisaation sisäisen kulttuurin kunnioittamista ja organisaation toimintakontekstin ymmärrystä. Hallinta on sekä huolellista muutosprosessien ohjaamista että organisaatioiden välisen yhteistyön synnyttämistä niin, että organisaatorajoista riippumattomia ongelmia voidaan ratkaista tehokkaasti. (Morse et al. 2007, 42).

Uuden julkisen hallinnan oppien mukaan julkisen johtajan johtamistapa onkin ennen kaikkea koordinoiva. Parhaimmillaan verkostot rakentuvat itseohjautuvasti, ja yhteiset tehtävät ja sosiaaliset suhteet pitävät verkostoja kasassa. Koordinoitintarve syntyy siitä, että monimutkaisissa vuorovaikutussuhteissa toimivat osapuolet huomioisivat toisensa tasapuolisesti ja pyrkisivät yhteisesti ratkaisemaan kohtaamansa ongelmat. Julkisen johtajan tulee verkostosuhteissa aina edustaa julkista intressiä, sillä hän saattaa olla verkostossaan ainoa julkisen sektorin organisaation edustaja. (Stenvall & Virtanen 2011, s. 56–57.)

Uuden julkisen hallinnan näkökulma kompetensseihin

Uuden julkisen hallinnan aikana julkisten johtajien johtamiskompetenssia on tarkasteltu myös sen kautta, miten johtajat pystyvät luomaan menestyksekkäästi toimivan auktoriteetin tilanteessa, jossa hallittavat tahot ovat horisontaalisesti jakautuneita ja jossa kaiken toiminnan on vastattava kansalaisten tai kuntalaisten odotuksiin entistä avoimemmin. Ei riitä, että julkiset johtajat ovat loistavia perinteisessä hierarkioihin perustuvassa johtamisessa, vaan heidän tulee pystyä luomaan ja operoimaan löyhästi rakentuneita, sopimusperusteisia verkostoja. Johtaminen ei perustu enää sääntöihin tai suoraan vallankäyttöön, vaan yhteisiin sopimuksiin ja tavoitteisiin. (Bao, Wang, Larsen & Morgan 2013, s. 453.)

Uuden julkisen hallinnan aikakaudella johtajan kyky koordinoida ja johtaa verkostoja nousee keskeisimmäksi johtamiskompetenssin osaksi. Johtamistyötä tehdään useiden sidosryhmien ja yhteistyötahojen kanssa, joten ensiluokkaiset vuorovaikutustaidot ovat johtajalle entistä tärkeämpiä. Uuden julkisen hallinnan aikakaudella organisaatioissa panostetaan myös organisaatiokulttuuriin, jolloin johtajan kyky luoda ja ylläpitää omaleimaista organisaatiokulttuuri on tärkeää niin henkilöstön hyvinvoinnin kuin uusien pätevien työntekijöiden rekrytoinnin näkökulmasta.

3.4 Koonti

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui johtamis- ja vuorovaikutuskompetensseihin sekä julkisorganisaation johtamisen paradigmoihin liittyvästä teoriataustasta. Empiirisen aineiston kerääminen ja aineiston keräämisessä hyödynnetty kyselylomake on suunniteltu tämän

koonnin ja kolmen taulukon (taulukot 2–4) pohjalta. Kyselylomakkeeseen valitut johtamis- ja vuorovaikutustaidot on poimittu alla oleviin taulukoihin nostetuista johtamis- ja vuorovaikutuskompetenssin elementeistä, ja kyselylomakkeen tarkoituksena on kartoittaa miten merkityksellisinä tutkimuksen kohdejoukko kokee kompetenssien eri elementit. Aineisto, sen kerääminen ja käsittely esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa neljä (4).

Johtamiskompetenssien kokonaisuus voidaan teoreettisen tarkastelun perusteella jakaa kahteen laajaan osaamisluokkaan: johtajan henkilökohtaisiin taitoihin sekä johtajan prosessitaitoihin. Henkilökohtaisiin taitoihin sisältyy ratkaisutaitojen, ryhmätaitojen, ohjaamisen taitojen sekä muuntautumisen taitojen alaluokat. Prosessitaitoihin sisältyy liiketoiminnan kehittämisen taitojen, johtajan käsitteellisen osaamisen, johtajan substanssiosaaminen sekä tehokkaan työskentelyn alaluokat. Alla olevassa taulukossa kaksi (2) on eritelty kukin osaamisluokka ja näihin lukeutuvien alaluokkien keskeinen sisältö.

TAULUKKO 2. Koonti johtamiskompetenssin sisällöstä.

Osaamisluokka 1: Henkilökohtaiset taidot			
Ratkaisutaidot	Ryhmätaidot	Ohjaamisen taidot	Muuntautumisen taidot
Kyky ratkaista konflikteja Kyky luoda uusia ratkaisuja Kyky soveltaa jaettua johtajuutta	Kyky rekrytoida Kyky tiimin jäsenet osana tiimiä Kyky motivoida tiimiä Kyky kehittää ja ylläpitää tiimin visiota	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot Konsultoinnin ja fasilitoinnin taidot Kyky ymmärtää monimuotoisuutta työyhteisössä Optimaalisten työolojen turvaamisen taidot	Strateginen opportunismi Globaali tietoisuus Uudistusmielisyys ja kyky uudistua Kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa
Osaamisluokka 2: Prosessitaidot			
Liiketoiminnan kehittämistäidot	Käsitteelliset taidot	Substanssiosaaminen	Tehokkaan työskentelyn taidot
Ymmärrys tehokkaasta ja taloudellisesta liiketoiminnasta Asiakaspalvelutaidot	Käsitteellinen ajattelukyky Kyky nähdä organisaatio kokonaisuutena Kyky johtaa hajautunutta organisaatiota	Organisaation toimialan ymmärrys Julkishallinnon arvopohjan ymmärrys	Projektinhallinnan taidot Kyky työskennellä tavoitteellisesti

Vuorovaikutuskompetenssi voidaan teoreettisen viitekehyksen mukaan jakaa vuorovaikutuksen kognitiiviseen ulottuvuuteen, behavioraaliseen ulottuvuuteen sekä affektiiviseen ulottuvuuteen. Vuorovaikutuksen kognitiivinen ulottuvuus tarkoittaa henkilön vuorovaikutukseen liittyviä tietoja ja tiedon soveltamisen taitoja, behavioraalinen ulottuvuus käytännön vuorovaikutustaitoja ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen osoittamista ja affektiivinen ulottuvuus taas henkilön viestintämotivaatiota sekä asennetta vuorovaikutukseen ja vuorovaikutustilanteisiin. Eri ulottuvuudet näkyvät johtamistyössä eri tavoin. Alla olevaan taulukkoon kolme (3) on koottu vuorovaikutuksen ulottuvuuksien keskeinen sisältö sekä keskeisimmät havainnot siitä, miten kukin ulottuvuus ilmenee käytännön johtamistyössä.

TAULUKKO 3. Koonti vuorovaikutuskompetenssin sisällöstä.

Vuorovaikutuskompetenssin ulottuvuus	Ulottuvuuden keskeinen sisältö	Miten näkyy käytännön johtamistyössä?
Kognitiivinen ulottuvuus	Vuorovaikutukseen liittyvät tiedot ja tiedon soveltamisen taidot	Kyky soveltaa tietoa Kyky tehdä johtopäätöksiä Kyky ymmärtää vuorovaikutuksen sosiaalista kontekstia
Behavioraalinen ulottuvuus	Vuorovaikutustaidot, tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen osoittaminen	Kyky esiintyä yleisölle ja mediassa Kuuntelemisen taito Ryhmässä toimimisen taidot; ryhmäviestinnän taidot
Affektiivinen ulottuvuus	Motivaatio ja asenne vuorovaikutukseen ja vuorovaikutustilanteisiin	Viestintäarkuus tai rohkeus olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa Motivaatio hakeutua erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin Motivaatio kehittää itseään viestijänä

Julkisorganisaation johtamista koskeva teoreettinen viitekehys koostui julkisen johtamisen kolmesta paradigmasta: perinteisestä julkisesta hallinnosta, uudesta julkisesta johtamisesta (NPM) sekä uudesta julkisesta hallinnasta (NPG). Paradigmoja käsittelevässä kappaleessa

keskityttiin erityisesti tarkastelemaan kunkin suuntauksen näkemystä julkisen johtajan johtamistavoista sekä johtajalta vaadituista kompetensseista. Alla olevaan taulukkoon neljä (4) on koottu johtamistapoihin ja kompetensseihin liittyvät keskeiset havainnot.

TAULUKKO 4. Julkisen johtamisen paradigmuutokset, johtamistapa ja johtajalta vaadittu kompetenssi.

Trendi	Johtamistapa	Johtajalta vaaditut kompetenssit
Perinteinen julkinen hallinto	Johtaminen tapahtuu päätöksentekijöiden formaalin kontrollin alla Johtaminen perustuu hierarkiaan Johtajan rooli päätöksiä toimeenpaneva, ei muuta henkilöstöä ohjaava Oikeus johtamiseen sisäänrakennettua; johtajana toimii organisaation hierarkkisesti ylin henkilö ”Ylhäältä alas” -tyyppinen johtaminen	Johtaja edustaa alan korkeinta asiantuntemusta; oppineisuus ja hallinnollisen tai lainopillisen alan asiantuntemus
Uusi julkinen johtaminen (NPM)	Ammattimainen, yritysjohtamista mukaileva johtamistapa; tulosstandardit, mittarit, taloudellisten resurssien sääntely Johtajan mahdollisuus johtaa oman harkintansa varassa lakiperusteisuuden sijaan Verkostot ja sidosryhmät osana johtamistyötä	Tulosorientoituneisuus Kyky ymmärtää verkostoja ja sidosryhmiä Kyky motivoida ja palkita henkilöstöä Tiiminjohtamistaidot Kyky johtaa hajautunutta organisaatiota Kyky johtaa strategisesti
Uusi julkinen hallinta (NPG)	Yhteistyöverkostojen johtaminen; uuden yhteistyön synnyttäminen Prosessien johtaminen; muutosprosessien ohjaaminen Johtaminen yhteistyön kautta; johtamistyön tekeminen yhdessä organisaation muiden johtajien kanssa Johtaminen organisaation sisäistä kulttuuria kunnioittamalla	Kyky koordinoida ja johtaa verkostoja, yhteistyötahoja ja organisaation eri toimintayksiköitä Yhteistyötaidot Kyky tunnistaa, luoda ja ylläpitää organisaatiokulttuuria Kyky tuottaa julkista arvoa yhteistyön kautta

3.5 Tutkimuksen hypoteesit

Aiemmin käsiteltiin julkisen johtamisen paradigmuutoksia ja sitä, miten hallinnon järjestämisen trendit ovat muokanneet julkisen johtajan johtamistapaa ja johtajalta vaadittuja kompetensseja. Teoreettisen viitekehyksen mukaan julkisorganisaation johtamistapa on muuttunut selkeästi vuorovaikutteisempaan suuntaan, ja sen lisäksi, että johtaja tuntee julkishallinnollisia toimintatapoja tai yritysjohtamisen keinoja, korostuu korkeatasoinen vuorovaikutusosaaminen johtajan päivittäisessä työssä.

Tätä teoreettista jäsenystä testataan viiden teoreettisesta viitekehyksestä johdetun johtamis- ja vuorovaikutuskompetensseihin liittyvän hypoteesin avulla. Hypoteeseja arvioidaan kerätyn empiirisen aineiston avulla, ja hypoteeseihin vastataan luvussa kuusi (6) ”Tulokset”. Seuraavaksi esitellään jokainen hypoteesi, ja annetaan lyhyt perustelu sille miksi hypoteesi on muodostettu.

H1: Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen rooli johtamiskompetenssin kokonaisuudessa

Teoreettisen viitekehyksen perusteella johtajan kompetenssi rakentuu henkilökohtaisten taitojen ja prosessitaitojen varaan. Henkilökohtaisiin taitoihin kuuluu ohjaamisen taidot, jossa keskeisenä osana on johtajan vuorovaikutustaidot. Uuden julkisen hallinnan aikakaudella johtajan verkostotaidot ovat keskeinen osa johtamista, sillä julkisorganisaation toiminnan johtaminen on käytännössä vuorovaikutuksen avulla tapahtuvaa verkostojen hallintaan. Onnistuakseen tehtävissään, julkisen johtajan onkin kyettävä toimimaan luontevasti osana kaupungin toimintaan liittyviä verkostoja ja kyettävä ohjaamaan kaupungin henkilöstöä vuorovaikutuksen keinoin.

Tästä syystä ensimmäiseksi hypoteesiksi asetettiin:

H1. Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen koetaan tärkeäksi osaksi talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuutta.

H2: Johtajan sukupuolen vaikutus

Teoreettinen viitekehys ei antanut viitteitä siitä, että johtajan sukupuolella olisi merkitystä siihen, miten johtamiskompetenssin kokonaisuus koetaan. Empiirisen aineiston kautta asiaa haluttiin kuitenkin testata.

Tästä syystä toiseksi hypoteesiksi asetettiin:

H2. Talousjohtajan sukupuoli ei vaikuta käsitykseen johtamiskompetenssin kokonaisuudesta.

H3: Johtajan iän vaikutus

Käsitys julkisesta johtamisesta ja julkisen johtajan johtamistavasta on muuttunut radikaalisti viimeisten vuosikymmenten aikana. Aiemmin johtamistavan ihanteena nähtiin byrokraattinen, lakiin ja asetuksiin perustuva johtamistapa. Nykyään uuden julkisen hallinnan aikakaudella johtamistapa koetaan kuitenkin ennen kaikkea vuorovaikutteisena verkostojen johtamisena. Vanhemmat johtajaikäpolvet ovat tehneet työtään byrokraattisen ihanteen aikakaudella, jolloin johtajan viestintätaitoihin tai tapaan johtaa ei juuri kiinnitetty huomiota.

Tästä syystä kolmanneksi hypoteesiksi asetettiin:

H3.Nuoremmat talousjohtajat pitävät käytännön vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin vanhemmat talousjohtajat.

H4: Johtajan taustaorganisaation vaikutus: kaupungin sijainti

Teoreettinen viitekehys ei antanut viitteitä siitä, että kaupungin maantieteellinen sijainti olisi peruste sille, miten johtamiskompetenssin kokonaisuus koetaan. Kaupungin sijainti vaikuttaa kuitenkin olennaisesti siihen, millaisessa toimintaympäristössä kaupunkia johdetaan ja millaiset taidot kaupungin johtamistyössä korostuvat. Etelä-Suomessa sijaitsevat kaupungit painivat esimerkiksi muuttoliikkeeseen liittyvien haasteiden parissa, joiden ratkaisemisessa johtajien vuorovaikutustaidot korostuvat.

Tästä syystä neljänneksi hypoteesiksi asetettiin:

H4.Etelä-Suomesta lähtöisin olevat talousjohtajat pitävät vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin muualta lähtöisin olevat talousjohtajat.

H5: Johtajan taustaorganisaation vaikutus: kaupungin koko

Suuret kaupungit ovat kokonaisuuksia, jotka koostuvat useista tytäryhtiöistä, emokunnasta ja liikelaitoksista. Kaupunkia johtaessa tulee huomioida koko verkoston etu, ja myös aktiivisesti ottaa konsernin toimijat osaksi kaupungin kehittämistä. Yhteiseen suuntaan on vaikea päästä ilman vuorovaikutteista johtamisotetta ja korkeatasoisia viestinnän ja kuuntelemisen taitoja.

Tästä syystä viidenneksi hypoteesiksi asetettiin:

H5.Suurista kaupungeista lähtöisin olevat talousjohtajat pitävät vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin pienemmistä kunnista lähtöisin olevat talousjohtajat.

4 TUTKIMUSAINEISTO, AINEISTON KERUU JA SEN KÄSITTELY

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineisto sekä aineiston keruun, aineiston käsittelyn ja aineiston analysoinnin prosessit sekä aineiston keräämisessä hyödynnetty kyselylomake (Liite 2). Lisäksi tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

4.1 Aineisto

Tutkimuksen aineiston tavoitteena oli kuvata ilmiötä maantieteellisesti laajasti ja erikokoisten kuntien johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa oltaisiin voitu tarkastella kaikkien suomalaisten kuntien talousjohtajien kokemuksia, mutta aineiston kerääminen päädyttiin rajaamaan niin, että aineistoa kerättiin pelkästään Manner-Suomen alueella sijaitsevien, kaupunki-nimitystä itsestään käyttävien kuntien talous- ja hallintojohtajia. Tällöin otoksena oli 105 kaupungin talousjohtajat (suomalaisia kuntia on vuonna 2018 yhteensä 311 kappaletta; Loviisan kaupungilla ei tutkimuksen tekohetkellä ollut virassa olevaa talousjohtajaa, joten Loviisa jätettiin otoksen ulkopuolelle). Kaupunki-nimitystä itsestään käyttäviä kuntia on maantieteellisesti jokaisessa Manner-Suomen alueella sijaitsevassa maakunnassa, ja kyseisen nimityksen ovat ottaneet käyttöönsä hyvin erilaiset ja erikokoiset kaupungit. Vaikka aineiston keräämistä rajattiin koskemaan vain kaupunkeja, oli aineistoa rajauksen jälkeenkin mahdollista kerätä jokaisen Manner-Suomen alueella sijaitsevan maakunnan alueelta ja erikokoisista kunnista.

4.2 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston keruumenetelmäksi valittiin sähköinen kyselylomake, sillä se on helppokäyttöinen ja mahdollistaa aineiston keruun edullisesti, nopeasti ja maantieteellisesti kattavasti.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeen (Liite 2) avulla. Kysely toimitettiin tutkimuksen kohdekaupunkien (Liite 1) talousjohtajille tai vastaavassa positiossa toimiville henkilöille. Kyselylomake sisälsi nominaaliasteikollisia kysymyksiä, likertasteikollisia kysymyksiä sekä kaksi avointa kysymystä. Nominaaliasteikollisten kysymysten tavoitteena oli kartoittaa vastaajien taustatietoja, kuten ikää ja koulutusastetta. Likertasteikolliset kysymykset kartoittivat vastaajien kokemuksia siitä, millaiset johtamis- ja vuorovaikutustaidot ovat osa heidän johtamisaamisensa kokonaisuutta. Avoimissa kysymyksissä tavoitteena oli sekä saada syvempää ymmärrystä johtamisaamisen

kokonaisuudesta ja vuorovaikutuksen roolista osana johtamisosaamista että antaa vastaajille mahdollisuus luonnehtia osaamistaan vapaamuotoisemmin.

Kyselylomake toteutettiin Tampereen yliopiston tarjoamalla E-lomake-palvelulla. Kyselylomake toimitettiin vastaajille sähköpostitse: vastaajat saivat sähköpostiinsa kyselylomakkeelle johtavan linkin, jota seuraamalla he pystyivät vastaamaan kyselyyn. E-lomaketta oli mahdollista käyttää, sillä jokaisen tutkimuksen kohderyhmään kuuluvan henkilön sähköpostiosoite löytyi joko kaupungin verkkosivuilta tai yhteystietohakemistosta.

Vaikka sähköinen kyselylomake onkin edullinen ja helppo tapa kerätä aineistoa, liittyy siihen myös muutamia huonoja puolia. Anonyymeissa kyselylomakkeissa ei ole mahdollista saada täyttä selvyyttä siitä, kuka kyselyyn on vastannut, joten lomake voi pahimmassa tapauksessa levitä tarkoitetun kohderyhmän ulkopuolelle. Kyselylomake ja sen kysymykset voidaan myös helposti väärinymmärtää, jolloin saadut tulokset eivät välttämättä ole toivottuja. (Heikkilä 2008, s. 20). Näihin uhkiin varauduttiin tässä tutkimuksessa toimittamalla kyselylomake vastaajien henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin ja suorittamalla lomakkeelle koekierros. Koska kyselylomake toimitettiin kullekin vastaajalle henkilökohtaisesti, voitiin kyselylomakkeen päätymistä väärin käsiin pitää epätodennäköisenä. Lomakkeen kysymysten ymmärrettävyys varmistettiin lomakkeelle suoritettulla koekierroksella, josta saadun palautteen perusteella kyselylomake muokattiin lopulliseen muotoonsa.

Tutkimusaineiston kerääminen suoritettiin kokonaistutkimuksena mannersuomalaisen kaupunkien talousjohtajien, tai vastaavassa positiossa toimivien taloudesta vastaavien johtajien keskuudessa. Kokonaistutkimuksen tekemiseen päädyttiin, koska perusjoukko on verrattain pieni (n=105).

Kyselylomake toimitettiin tutkimuksen kohderyhmälle 3.9.2018. Vastausaikaa annettiin viisi (5) arkipäivää, joten viimeinen mahdollinen vastauspäivä oli 7.9.2018. Vastausaika pidettiin tietoisesti lyhyenä, sillä lyhyen vastausajan arveltiin motivoivan kohderyhmää vastaamaan kyselyyn. Vastausajan puolesta välissä kyselylomakkeen vastaanottaneille toimitettiin muistutusviesti, jossa kannustettiin vastaamaan kyselyyn. Vastauksia saapui yhteensä 45 kappaletta. Vastausprosentiksi tuli näin ollen 43%.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineisto käsiteltiin IBM SPSS -tilasto-ohjelmalla. Haastatteluaineiston analysoiminen toteutettiin koodaamalla ja vertailemalla keskiarvoja.

Kyselylomakkeen avointen kysymysten vastaukset analysoitiin koodaamalla. Koodauksessa aineistoon merkitään tutkimustehtävän ja -kysymysten kannalta olennaisia asioita, joiden avulla pyritään selkeyttämään aineiston sisältöä. Koodaamalla saadaan kartoitettua aineiston rikkautta eli selvitettyä, mitä tutkimusaiheeseen liittyvää siellä on. Koodaamisen kautta syntyy monipuolinen käsitys aineistosta ja teemoista, jotka aineistossa toistuvat. Koodaamisen kautta havaittuja toistuvia teemoja voidaan edelleen luokitella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän tutkimuksen aineistoa analysoitaessa aineisto koodattiin ja luokiteltiin fenomenografisen otteen mukaisesti, jolloin aineistosta etsittiin erityisesti johtamis- ja vuorovaikutuskompetenssiin liittyviä merkityksiä sekä tarkasteltiin kyselyyn vastanneiden kokemuksia kyseisistä teemoista ja niiden suhteesta.

Kyselylomakkeen likert-asteikollisten kysymysten vastaukset analysoitiin vertailemalla eri muuttujien keskiarvoja eri taustamuuttujien valossa. Menetelmänä käytettiin keskiarvojen taulukointia. Ennen keskiarvojen taulukoinnin suorittamista kyselylomakkeen johtamis- ja vuorovaikutusosaamista mittaavista kysymyksistä muodostettiin neljä summamuuttujaa. Summamuuttujat ja niihin liittyvät yksityiskohdat esitellään luvussa kuusi (6) ”Tulokset”.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen luotettavuutta ja tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi otoksen edustavuus ja vastausprosentti. (Heikkilä 2007, s. 187). Tässä tutkimuksessa vastausprosentti oli 43 %, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Reliabiliteetti voidaan myös määritellä kahden riippumattoman mittarin korrelaatioksi. Korrelaatio ilmastaan arvona, joka on jotakin nollan ja ykkösen väliltä: mitä lähempänä arvo on ykköstä, sitä korkeampi korrelaatio mittareilla on ja näin ollen sitä luotettavampi käytetty mittari on. (Heikkilä 2007, s. 187). Tutkimuksessa hyödynnettyjen mittareiden luotettavuutta voidaan tarkastella useiden erilaisten testien avulla, ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa Cronbachin alfa (α) on yksi käytetyimmistä testeistä. Hyväksyttävänä arvona alfalle on yleisesti pidetty arvoa $>0,60$. Myös tässä tutkimuksessa mittareiden reliabiliteetti varmistettiin laskemalla jokaisen muodostetun summamuuttujan alfa. Testi paljasti, että jokainen summamuuttuja saa arvon, joka on yli $0,60$. Testin tulokset on koottu alla olevaan taulukkoon viisi (5). Summamuuttujat ja niihin liittyvät yksityiskohdat esitellään tarkemmin luvussa kuusi (6) ”Tulokset”.

TAULUKKO 5. Summamuuttujien Cronbachin alfa -testin tulokset.

Summamuuttuja	α	Muuttujan hyväksyntä
Ihmisten johtamisen taidot	0,822	Hyväksytty
Prosessien johtamisen taidot	0,751	Hyväksytty
Viestinnän metakognitiiviset taidot	0,823	Hyväksytty
Käytännön vuorovaikutustaidot	0,690	Hyväksytty

Validiteetin käsite kuvaa tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä, mittaako tutkimus sitä mitä oli tarkoituskin. Heikkilän mukaan tutkimuksen validius tarkoittaa karkeasti systemaattisten virheiden puuttumista: valideilla mittareilla suoritettut mittaukset tuovat useimmiten tarkoitettuja tuloksia. Validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen, joten huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla on suuri merkitys tutkimuksen validiteetille. Tutkimuslomakkeen kysymykset tuleekin suunnitella niin, että ne mittaavat oikeita asioita yksiselitteisesti ja koko tutkimusongelman kattavasti. Lisäksi korkea vastausprosentti tukee validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2008, s. 29–30.) Tässä tutkimuksessa validius varmistettiin suorittamalla kyselylomakkeelle koekierros ja lähettämällä vastaajille kyselylomakkeen postittamisen jälkeen erillinen muistutusviesti, jolla kannustettiin vastaamaan kyselyyn.

5 TAUSTAMUUTTUIJEN ESITTELY

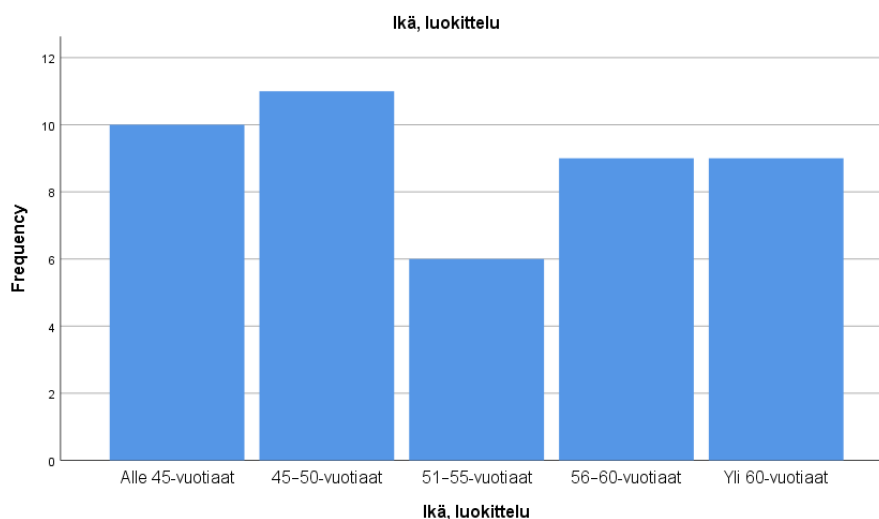
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kyselylomakkeella käytetyt, vastaajia kuvailevat taustamuuttujat. Tässä tutkimuksessa vastaajista kerättiin seuraavat taustatiedot: ikä, sukupuoli, koulutustausta, suoritettu johtamiseen liittyvä erilliskoulutus sekä johtamiseen ja talouteen liittyvien työvuosien määrä. Lisäksi vastaajien taustaorganisaatioista, eli kaupungeista, joissa he toimivat talousjohtajina, kerättiin seuraavat taustatiedot: kaupungin asukasmäärä sekä maantieteellinen sijainti. Edellä mainituista taustamuuttujista tälle tutkimukselle keskeisiä olivat vastaajan ikä, vastaajan sukupuoli, vastaajan taustaorganisaation koko ja vastaajan taustaorganisaation sijainti. Nämä taustamuuttujat esitellään seuraavissa alaluvuissa.

5.1 Vastaajaan liittyvät taustamuuttujat

Tässä alaluvussa esitellään vastaajaan liittyvät taustamuuttujat: ikä ja sukupuoli.

Ikä

Vastaajien ikää mitattiin syntymävuoden perusteella. Tulosten analysoinnin yhteydessä vastaajat jaettiin syntymävuoden perusteella seuraaviin luokkiin: alle 45-vuotiaat (synt. 1974 tai myöhemmin), 45–50-vuotiaat (synt. 1973–1968), 51–55-vuotiaat (synt. 1967–1962), 56–60-vuotiaat (synt. 1962–1958) ja yli 60-vuotiaat (synt. 1957 tai aiemmin). Vastaajajoukko ($n=45$) jakautui seuraavasti: alle 45-vuotiaat 22% ($n=10$), 45–50-vuotiaat 24% ($n=11$), 51–55-vuotiaat 13% ($n=6$), 56–60-vuotiaat 20% ($n=9$) ja yli 60-vuotiaat 20% ($n=9$). Alla oleva kuvio kolme (3) kuvaa vastaajien ikäjakaumaa vastaajamäärien mukaan jaoteltuna.



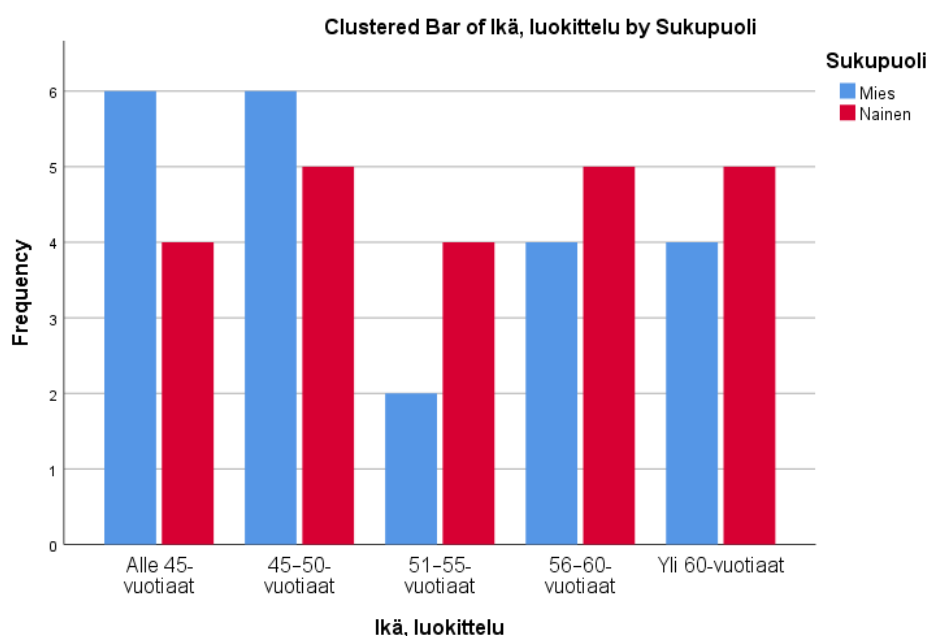
KUVIO 3. Vastaajien ikäjakauma.

Sukupuoli

Vastaajien sukupuolta kartoitettiin nominaaliasteikollisen kysymyksen avulla. Vastaajat valitsivat sukupuolensa seuraavista vaihtoehtoista: nainen, mies, muu sekä en halua vastata. Vastaajajoukko (n=45) jakautui niin, että 51% (n=23) vastaajista oli naisia ja 49% (n=22) vastaajista oli miehiä.

Ikä ja sukupuoli

Vastaajien ikä ja sukupuoli jakautuivat niin, että nuoremmissa ikäluokissa miehiä oli enemmän, kun taas vanhemmissa ikäluokissa naisia oli selkeästi enemmän. Alla oleva kuvio neljä (4) kuvaa vastaajien iän ja sukupuolen jakaumaa.



KUVIO 4. Vastaajien sukupuolijakauma ikäluokittain.

5.2 Kaupunkiin liittyvät taustamuuttajat

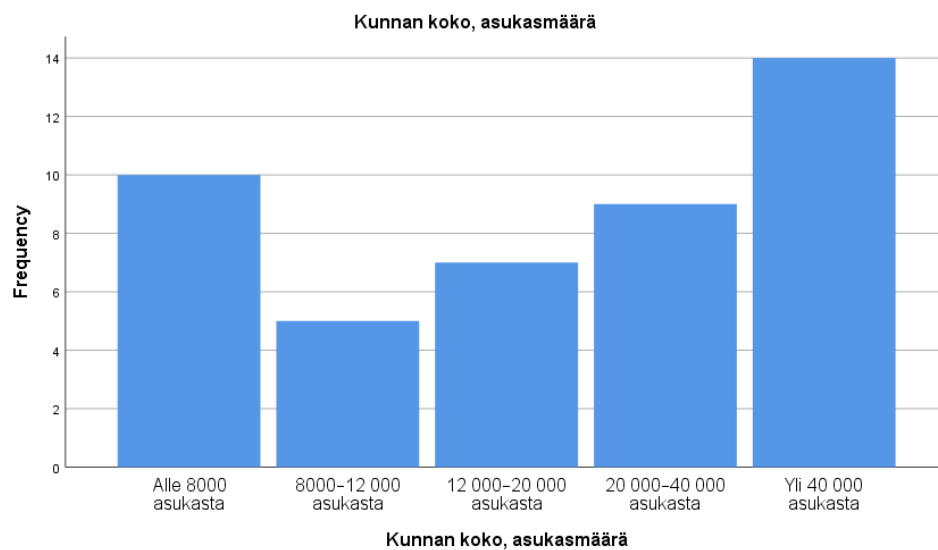
Tässä alaluvussa esitellään vastaajien taustaorganisaatioihin liittyvät taustamuuttajat: kaupungin koko ja sijainti.

Kaupungin koko

Kaupunkien kokoa kartoitettiin nominaaliasteikollisen kysymyksen avulla. Vastaajaa pyydettiin määrittelemään taustaorganisaationsa koko seuraavista luokista: alle 8000 asukasta,

8000–12 000 asukasta, 12 000–20 000 asukasta, 20 000–40 000 asukasta ja yli 40 000 asukasta.

Valtaosa vastaajista työskenteli isossa, yli 20 000 asukkaan kaupungissa. Vastaajat jakautuivat seuraavasti: alle 8000 asukasta 22% (n=10), 8000–12 000 asukasta 11% (n=5), 12 000–20 000 asukasta 16% (n=7), 20 000–40 000 asukasta 20% (n=9) ja yli 40 000 asukasta 31% (n=14). Alla oleva kuvio viisi (5) kuvaa erikokoisten kuntien osuutta vastaajamäärien mukaan jaoteltuna.



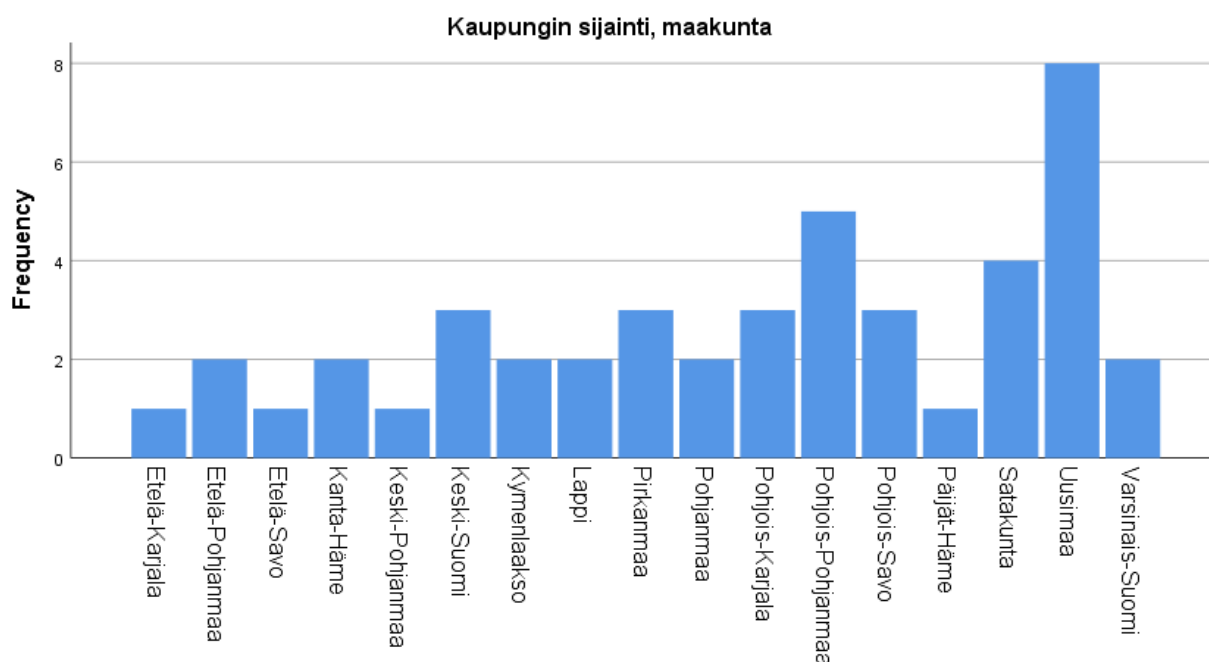
KUVIO 5. Vastaajien taustaorganisaatioiden koot.

Kaupungin sijainti

Kaupunkien maantieteellistä sijaintia kartoitettiin nominaaliasteikollisen kysymyksen avulla Kyselylomakkeen täyttövaiheessa vastaajaa pyydettiin määrittelemään edustamansa kaupungin sijainti seuraavista maakunnista: Etelä-Karjala, Etelä-Pohjanmaa, Etelä-Savo, Kainuu, Kanta-Häme, Keski-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Kymenlaakso, Lappi, Pirkanmaa, Pohjanmaa, Pohjois-Karjala, Pohjois-Pohjanmaa, Pohjois-Savo, Päijät-Häme, Satakunta, Uusimaa ja Varsinais-Suomi.

Vastaajat jakautuivat seuraavasti: Etelä-Karjala 2% (n=1), Etelä-Pohjanmaa 4% (n=2), Etelä-Savo 2% (n=1), Kainuu 0% (n=0), Kanta-Häme 4% (n=2), Keski-Pohjanmaa 2% (n=1), Keski-Suomi 7% (n=3), Kymenlaakso 4% (n=2), Lappi 4% (n=2), Pirkanmaa 7% (n=3), Pohjanmaa 4% (n=2), Pohjois-Karjala 7% (n=3), Pohjois-Pohjanmaa 11% (n=5), Pohjois-Savo 7% (n=3), Päijät-Häme 2% (n=1), Satakunta 9% (n=4), Uusimaa 18% (n=8) ja Varsinais-Suomi 4%

(n=2). Alla oleva kuvio kuusi (6) esittää vastaajien jakautumista maakunnittain, vastaajamäärien mukaan jaoteltuna.

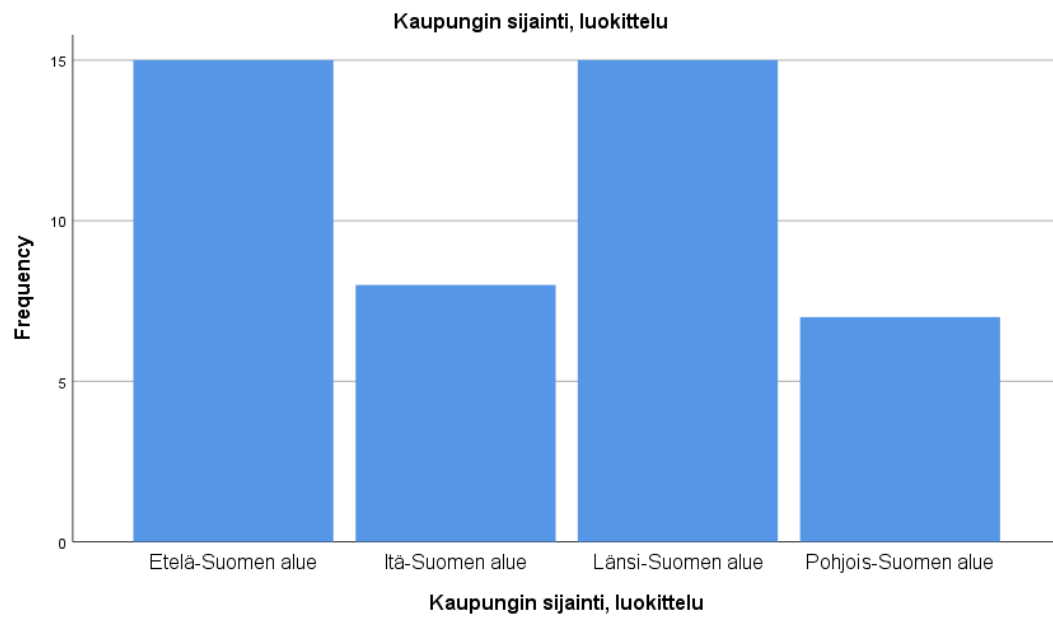


KUVIO 6. Vastaajien jakautuminen maakunnittain.

Tulosten analysoinnin vaiheessa kaupungit jaettiin alueittain seuraaviin luokkiin: Etelä-Suomi, Itä-Suomi, Länsi-Suomi ja Pohjois-Suomi.

Analyysivaiheessa Etelä-Suomen alueeseen kuuluivat Uudenmaan, Kanta-Hämeen, Päijät-Hämeen, Kymenlaakson ja Varsinais-Suomen maakunnat. Itä-Suomen alueeseen kuuluivat Pohjois-Savon, Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Etelä-Karjalan maakunnat. Länsi-Suomen alueeseen kuuluivat Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan, Pohjanmaan, Pirkanmaa, Keski-Suomen ja Satakunnan maakunnat. Pohjois-Suomen alueeseen kuuluivat Lapin, Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun maakunnat.

Vastaajat jakautuivat seuraavasti: Etelä-Suomi 33% (n=15), Itä-Suomi 18% (n=8), Länsi-Suomi 33% (n=15) ja Pohjois-Suomi 16% (n=7). Alla oleva kuvio seitsemän (7) esittää vastaajien jakautumista alueittain, vastaajamäärien mukaan jaoteltuna.



KUVIO 7. Vastaajien jakautuminen alueittain.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Ensin käsitellään johtamis- ja vuorovaikutuskompetenssin kokonaisuuteen liittyvät teemat: millaisista elementeistä talousjohtajan johtamisosaamisen kokonaisuus muodostuu sekä millaiset johtamis- ja vuorovaikutustaidot ovat vastaajien kokemuksen mukaan tärkeitä.

Tämän jälkeen käsitellään johtamis- ja vuorovaikutustaitoja vastaajien taustamuuttujien näkökulmasta. Alaluvussa selvitetään, miten ikä, sukupuoli, taustaorganisaation koko ja taustaorganisaation sijainti vaikuttavat kokemukseen mitattujen taitojen tärkeydestä.

Lopuksi käsitellään vuorovaikutuskompetenssiin liittyvät teemat. Alaluvussa selvitetään, miten merkityksellisenä vuorovaikutuskompetenssi nähdään suhteessa muuhun johtamisosaamiseen, ja miten vuorovaikutuskompetenssin tärkeyttä perustellaan.

Luvun lopussa tutkimuksen tulokset kootaan yhteen, ja muodostetaan empiiriseen tutkimusaineistoon perustuva jäsenitys talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuudesta ja vuorovaikutuskompetenssin roolista osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta.

6.1 Johtamis- ja vuorovaikutuskompetenssin kokonaisuus

Johtamis- ja vuorovaikutuskompetenssin kokonaisuutta tutkittiin kyselylomakkeella kahden kysymyksen avulla. Ensin kartoitettiin 53 muuttujan avulla sitä, kuinka usein talousjohtajan työssä tarvitaan lomakkeella esitettyjä johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä taitoja. Taitoihin liittyvien väittämien jälkeen vastaajia pyydettiin vapaamuotoisesti kuvailemaan talousjohtajan työhön liittyvän johtamiskompetenssin sisältöä.

Kummankin kysymyksen tulokset on raportoitu omissa alaluvuissaan. Kolmannessa alaluvussa esitetään koonti kaupungin talousjohtajan johtamisosaamisen kokonaisuudesta ja vastataan tutkimukselle asetettuun ensimmäiseen hypoteesiin (H1).

6.1.1 Johtamiskompetenssin kokonaisuus

Johtamiskompetenssin kokonaisuutta tutkittiin avoimella kysymyksellä, jossa vastaajia pyydettiin vapaamuotoisesti kuvailemaan talousjohtajan työhön liittyvän johtamiskompetenssin sisältöä. Kysymys kuului: *”Minkälainen johtamisosaaminen on talousjohtajan tehtävässä toimimisen kannalta keskeistä?”*.

Vastaukset analysoitiin koodaamalla tekstistä löytyviä samankaltaisuuksia ja lajittelemalla samankaltaisuudet omiksi ryhmikseen.

Vastausten perusteella kaupungin talousjohtajan johtamiskompetenssi jakautuu seuraaviin ryhmiin: kaupungin ja talouden toimintaan liittyvä osaaminen, osaamisen ja asiantuntijoiden johtamiseen liittyvä kompetenssi, viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä kompetenssi sekä tehokkaaseen työskentelyyn liittyvä kompetenssi. Jokainen ryhmä esitellään seuraavaksi.

Kaupungin ja talouden toimintaan liittyvä osaaminen

Ensimmäinen ryhmä, joka vastauksista muodostettiin, nimettiin Kaupungin toimintaan sekä talouteen liittyvän osaamisen ryhmäksi. Vastausten perusteella toimialan, talouden substanssin sekä verkostojen hallinnan osaaminen koettiin tärkeäksi talousjohtajan johtamiskompetenssin osa-alueeksi. Kaupungin ja talouden toimintaan liittyvän osaamisen ryhmään ryhmiteltiin vastaukset, jotka pitivät sisällään seuraavia osaamisen kuvailuja:

- Substanssiosaaminen (19 mainintaa)
- Toimintaympäristön tuntemus (5 mainintaa)
- Verkosto-osaaminen (3 mainintaa)

Selkeästi tärkeimmäksi kokonaisuudeksi tässä ryhmässä koettiin substanssiosaaminen ja talouden substanssiin liittyvä osaaminen, sillä talouden toimintojen hallintaa, talouden perusedellytysten ymmärtämistä, talousjohtamisen taitoja tai budjetoitiosaamista kuvaavia mainintoja oli eniten. Myös toimenpiteiden vaikutusten hahmottaminen ja taloudellisten seurausten ymmärtäminen koettiin keskeiseksi osaksi johtajan osaamista.

”Substanssiosaaminen on asioiden johtamisen perusta. [Johtajan täytyy] ymmärtää numeroita, kustannuksia ja niiden yhteensovittamista.”
(Kyselyaineisto 2018).

Toiseksi merkittävämmäksi kokonaisuudeksi tässä ryhmässä koettiin toimintaympäristöön, sen muutoksiin ja kaupunkikonsernin kokonaisuuteen liittyvä ymmärrys ja hahmotuskyky. Vastaajien mukaan kaupungin talousjohtajan näkökulmasta keskeisiä toimintaympäristöön liittyviä kuntakonsernin osia ovat peruskaupunki, sen tytäryhtiöt ja kuntayhtymät. Näiden toiminnan ymmärrys sekä toimintasuhteiden ja päätöksenteon voimasuhteiden hahmottaminen ovat vastaajien mukaan tärkeitä ominaisuuksia. Lisäksi kaupunkien talousjohtajien on osattava johtaa koko kaupunkikonsernin kokonaisuutta.

”Saada kunnan toimintaan liittyvät ryhmät, hallinto ja päätöksentekijät, toimimaan oikeaan suuntaan. On ymmärrettävä millaisessa kontekstissa toimija on.” (Kyselyaineisto 2018).

Vastauksista nousi esiin myös talousjohtajan tarve osata hallita ja johtaa verkostoja. Vaikka verkosto-osaamiseen liittyviä mainintoja oli verrattain vähän, se haluttiin nostaa osaksi kaupungin ja talouden toimintaan liittyvää ryhmittelyä, sillä teoreettisenkin jäsenyyksen perusteella verkostojen hallinta on osa New Public Governance -aikakauden johtajan keskeisintä osaamista. Vastaajien mukaan talousjohtajan työstä ja johtamistehtävistä erittäin iso osa kohdistuu oman yksikön ulkopuolelle, ja tässä korostuu erityisesti erilaisissa verkostoissa toimiminen ja verkosto-osaaminen.

”Verkostomainen johtaminen, jossa hyödynnetään alueellisia, valtakunnallisia sekä kansainvälisiä verkostoja ja tietoja.” (Kyselyaineisto 2018).

Osaamisen ja asiantuntijuuden johtamiseen liittyvä kompetenssi

Toinen ryhmä, joka vastauksista muodostettiin, nimettiin Osaamisen ja asiantuntijuuden johtamiseen liittyvän kompetenssin ryhmäksi. Tähän ryhmään koottiin erilaisia ihmisten johtamiseen liittyviä osaamisaloja: ihmisten johtaminen yleisellä tasolla, asiantuntijoiden johtaminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Lisäksi ryhmään liitettiin mukaan tiedolla johtamiseen liittyvä osaaminen, sillä monessa vastauksessa asiantuntijuuden johtaminen ja tiedolla johtaminen linkittyivät toisiinsa. Osaamisen ja asiantuntijuuden johtamiseen liittyvän kompetenssin ryhmään ryhmiteltiin vastaukset, jotka pitivät sisällään seuraavia osaamisen kuvailuja:

- Työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen (9 mainintaa)
- Asiantuntijoiden johtaminen (8 mainintaa)
- Tiedonhallinta ja tiedolla johtaminen (7 mainintaa)
- Ihmisten johtaminen (5 mainintaa)

Tässä ryhmässä tärkeimmäksi osaamiskokonaisuudeksi nousi työhyvinvoinnin johtamiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvä osaaminen. Osa vastaajista käsitti henkilöstön yhtenä kaupungin tärkeimmistä resursseista, joten henkilöstön hyvinvoinnin edistämien nähtiin myös kaupungin resursseista huolehtimisena. Osa vastaajista tulkitsi työhyvinvoinnin johtamista innostavan ja kannustavan johtamisen kautta. Työhyvinvointia edistävinä toimina nähtiin motivoiva, innostava ja kannustava johtaminen. Johtajan taito motivoida alaisiaan ja organisaation eri yksiköissä toimivia henkilöitä nousi esiin useassa vastauksessa. Motivointi ja kannustaminen nähtiin työhyvinvointia parantavana elementtinä.

”[Tärkeää on] työhyvinvointijohtaminen: henkilöstön innostaminen, motivointi ja kannustaminen.” (Kyselyaineisto 2018).

Vastaajat kokivat kaupungin talousjohtajan osaamisen kannalta merkitykselliseksi sen, että johtaja osaa johtaa sekä asiantuntijoita että osaamista. Kaupungin toimintaympäristö luo asiantuntijoiden johtamiseen liittyvän haasteen, sillä talousjohtajat eivät johda vain yhden tietyn yksikön tai osaamisalan asiantuntijoita, vaan koko kaupungin taloutta, johon vaikuttaa kaupungin poliitikkojen päätökset ja kansallinen politiikka. Talouden johtaminen itsessään nähtiin myös asiantuntijatehtävänä, joten talousjohtajana toimiminen ja itsensä johtaminen nähtiin myös asiantuntijajohtamisen yhtenä ilmentymänä. Asiantuntijat työskentelevät melko itsenäisesti, mikä myös muutaman vastaajan mukaan luo johtamistilanteista haasteellisia.

”Pitää antaa vapaus tehdä ja toteuttaa, mutta samalla luoda pelisäännöt kokonaisuuden toiminnalle.” (Kyselyaineisto 2018).

Tiedon kautta johtaminen koettiin yhtenä asiantuntijoiden ja osaamisen johtamisen muotona, ja vastaajat kuvailivatkin talousjohtajilta vaadittavan tiedolla johtamisen taitoja. Tiedolla johtamiseen lukeutui myös tiedon etsimisen ja tiedon siirtämisen taidot: taito onkia relevantti tieto ympäröivästä yhteiskunnasta sekä taito välittää tietoa. Lisäksi asiantuntijoiden johtamiseen liittyi vastaajien mukaan se, että johtajalla tulee olla taito löytää olennaiset asiat nopeasti ja taito viestiä nämä johdettavilleen. Talousjohtajalta kaivattiin myös kykyä tuottaa ja soveltaa tietoa, sekä taitoa etsiä vaihtoehtoa ja ilmaista ne asiantuntijoille.

”[Johtajan on osattava] löytää olennaiset asiat ja johtaa tämän tiedon avulla.” (Kyselyaineisto 2018).

Edellä mainittujen lisäksi talousjohtajan johtamisosaamisen kokonaisuudessa tärkeänä osa-alueena koettiin ihmisläheisen, kuuntelevan johtamisen taidot ja hyvät ihmisten johtamisen taidot yleisellä tasolla. Ihmisten johtamiseen liittyvällä osaamisella tarkoitettiin läheiset ihmiset huomioivaa toimintatapaa sekä ohjaavaa ja valmentavaa johtamisotetta.

Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä kompetenssi

Kolmas ryhmä, joka vastauksista muodostettiin, nimettiin Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvän kompetenssin ryhmäksi. Tähän ryhmään koottiin yleisten viestintätaitojen lisäksi ymmärrettävän viestinnän taidot sekä päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun liittyvä osaaminen, jotka saivat kukin verrattain paljon mainintoja. Viimeiseksi mainitut liitettiin mukaan viestintäosaamisen ryhmään, sillä teoreettisen tarkastelun perusteella päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kyvyt ovat osa yksilön vuorovaikutuksen behavioraalista ulottuvuutta.

Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvän kompetenssin ryhmään ryhmiteltiin vastaukset, jotka pitivät sisällään seuraavia osaamisen kuvailuja:

- Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen yleisesti (21 mainintaa)
- Ymmärrettävän viestimisen taidot (20 mainintaa)
- Päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun liittyvä osaaminen (7 mainintaa)

Tässä ryhmässä tärkeimmäksi osaamiskokonaisuudeksi koettiin viestinnän ja vuorovaikutuksen taidot yleisesti. Kuitenkin, vastauksissa nousi esiin se, että ymmärrettävän viestinnän taidot olivat vastaajien mukaan äärimmäisen keskeisessä asemassa osana talousjohtajan osaamisen kokonaisuutta.

Ymmärrettävän viestinnän taidoissa tärkeimpänä nähtiin kyky viestiä viranhaltijoille, luottamushenkilöille, sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille selkeästi, ymmärrettävästi ja yksiselitteisesti. Taitoa kuvailtiin esimerkiksi niin, että johtajan on tärkeää pystyä raportoimaan tietoa selkeästi, esittämään asiansa selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla sekä pystyttävä visualisoimaan tietoa. Myös käytännönläheisyys ja käytännönläheinen asioiden esittäminen kuvattiin tärkeänä johtajan taitona. Mielenkiintoisena huomiona aineistosta nousi esiin se, että vastaajien mukaan talousjohtajan on pystyttävä kommunikoimaan talousaiheista sellaisten luottamushenkilöiden kanssa, joiden koulutustaso ei välttämättä vastaa talousjohtajan koulutustasoa. Tällöin pelkistäminen, yksinkertaistaminen, vertausten käyttö ja syy-seuraussuhteiden kuvailu ovat tärkeitä johtajan osaamisen elementtejä.

”Johtamisosaamisessa keskeistä on osata viestiä hallinnolle, valtuutetuille sekä työntekijöille talouden ohjaamiseen, seurantaan yms. liittyvistä asioista selkeästi, olennaiset asiat pelkistäen.” (Kyselyaineisto 2018).

Viestinnän ja vuorovaikutuksen yleisissä taidoissa vastaajat arvioivat erityisesti argumentoinnin ja esiintymisen taitojen olevan kaupungin talousjohtajan johtamisosaamiselle keskeisiä. Vastaajat arvostivat vakuuttavan esiintymisen taitoa erityisesti niissä yhteyksissä, jolloin talousjohtajan on esiinnyttävä kaupungin luottamushenkilöille. Johtajalle tärkeinä vuorovaikutuksen ja viestinnän taitoina mainittiin myös kuuntelun ja keskustelun taidot. Keskustelun taitojen kuvaamisen yhteydessä vastaajat mainitsivat, että tärkeää on osata keskustella saadun kritiikin ja vastaväitteiden pohjalta, ja vastata kritiikkiin perustelluin argumentein. Vastaajien mukaan keskustelukumppanin tai yleisön talousasioiden osaamistaso tulee osata ottaa huomioon asioita esitellessä tai keskustelua käydessä, ja oma viestintä tulisi sovittaa jokaiseen viestintätilanteeseen sopivaksi. Tärkeää on osata sopeuttaa vuorovaikutus

jokaiseen tilanteeseen ja keskustelun tavoitteeseen. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin liittyy myös kyky tehdä keskustelusta johtopäätöksiä. Vastaajien mukaan kaupungin talousjohtajan näkökulmasta keskiöön nousi kyky tehdä perusteltuja päätöksiä käydyn keskustelun ja useiden erilaisten näkökulmien pohjalta.

”Jatkuva eri näkemysten yhteensovittaminen vaatii hyvää ongelmanratkaisukykyä. Talousjohtaminen vaatii prosessien syvällistä ymmärtämistä ja siksi kuunteleminen on tärkeä osa vuorovaikutusta.”
(Kyselyaineisto 2018).

Tehokas ja tuloksellinen työskentely

Viimeinen ryhmä, joka vastauksista muodostettiin, nimettiin Tehokkaan ja tuloksellisen työskentelyn ryhmäksi. Aineistosta nousi esiin, että osa johtajan johtamisosaamisesta liittyy selkeästi erilaisten toimintojen johtamiseen ja erilaisten tahojen tekemän työn yhteensovittamiseen sekä oman työn hallintaan. Tehokkaan ja tuloksellisen työskentelyn ryhmään ryhmiteltiin vastaukset, jotka pitivät sisällään seuraavia osaamisen kuvailuja:

- Kokonaisuuksien hallintaan liittyvät taidot (23 mainintaa)
- Tavoitteelliseen toimintaan tai strategiseen ajatteluun liittyvät taidot (11 mainintaa)
- Yhteistyötaidot (9 mainintaa)

Tässä ryhmässä tärkeimmäksi osaamiskokonaisuudeksi nousi kokonaisuuksien hallintaan liittyvät taidot. Vastaajien mukaan kokonaisuuksien hallinta ja johtajan kyky nähdä ja hahmottaa kokonaisuuksia sekä niiden välisiä suhteita on talousjohtajan tehtävässä menestymisen kannalta keskeinen osa johtajaosaamiskokonaisuutta.

”[Tärkeää on] Kokonaisuuden ymmärtäminen osiensa summana ja taito nähdä toisen osion tai toiminnon vaikutus toiseen. Tällöin voi auttaa myös toisia näkemään oman toimintansa osana kokonaisuutta.” (Kyselyaineisto 2018.)

Tehokkaan ja tuloksellisen työskentelyn ryhmään lukeutui myös strategisen ajattelun taidot. Vastaajat nostivat strategisen ajattelukyvyn keskeiseksi johtajalta vaadituksi taidoksi: strategiseen ajatteluun kuvailtiin kuuluvan kyky ennakointiin, suunnitelmallisuuteen ja kauaskantoiseen ajatteluun. Vastaajien mukaan johtajilla tulee olla kyky ymmärtää eri asioiden, toimintojen ja tapahtumien vaikutuksia toisiinsa. Lisäksi johtajan on osattava sitoutua ja sitouttaa muita organisaation ja toiminnan tavoitteisiin. Kaupungin talousjohtajan

johtamisotteen on oltava tavoitteellinen: johtajan on osattava asettaa tavoitteita. Tämän lisäksi johtajan on osattava kannustaa alaisaan toimimaan määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi.

”[Johtajan on] Pystyttävä näkemään esitysten ja päätösten vaikutukset kauas.”
(Kyselyaineisto 2018.)

Viimeisenä osakokonaisuutena tehokkaan ja tuloksellisen työskentelyn ryhmässä esiin nousi johtajan yhteistyön taidot ja taito toimia erilaisten ihmisten kanssa. Tiimityöskentelyn taidot, kyky toimia osana isoa ryhmää ja kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa nousivat esiin tärkeinä johtajan osaamisen kokonaisuuden osina. Yhteistyön taitoihin liittyi myös se, että vastaajat kokivat johtajalle tärkeäksi taidoksi myös kyvyn tukea organisaation muiden toimijoiden työtä.

”Ehdottoman tärkeä taito on tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Talouden johtamisessa on rakennettava yhteistyötä ja autettava näkemään yhteisen tekemisen tulos.” (Kyselyaineisto 2018.)

6.1.2 Johtamis- ja vuorovaikutusosaamiseen liittyvät taidot

Talousjohtajan työssä tarvittavien johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvien taitojen merkittävyyttä tutkittiin 53 muuttujan avulla. Kysymys kuului: *”Talousjohtajan työssäsi, kuinka usein arvioit käyttäväsi tai tarvitsevasi alla listattuja taitoja?”*. Kysymyksenasettelussa oletettiin se, että mikäli vastaaja kokee tarvitsevänsä taitoa usein (=päivittäin tai viikoittain), taito on merkittävä osa vastaajan johtamisosaamisen kokonaisuutta.

Vastaajat arvioivat taitojen tarpeellisuutta seuraavalla asteikolla: 5=päivittäin, 4=viikoittain, 3=kuukausittain, 2=harvemmin kuin kuukausittain, 1=en lainkaan ja 0=en osaa sanoa. Kaikki kyselylomakkeessa esiintyneet muuttujat löytyvät tutkimuksen liitetiedoista (Liite 2).

Muuttujista muodostettiin neljä summamuuttujaa. Summamuuttujien muodostamisen yhteydessä nolla-vastaukset (”en osaa sanoa”) päädyttiin määräämään puuttuvaksi tiedoksi.

Johtamis- ja vuorovaikutusosaamisen eri osa-alueita käsittelevistä 53:sta muuttujasta muodostettiin seuraavat summamuuttujat: (1) ihmisten johtamisen taidot, (2) prosessien johtamisen taidot, (3) viestinnän metakognitiiviset taidot sekä (4) käytännön vuorovaikutustaidot. Listausta siitä, mikä kyselylomakkeen muuttuja sijoitettiin mihinkin summamuuttujaan, löytyy tutkimuksen liitetiedoista (Liite 4). Tutkimuksen tulosten analysoinnin vaiheessa summamuuttujista käytetään termiä ”taitoryhmä”.

Summamuuttujat muodostettiin seuraavalla kaavalla (kaava 1):

$$(1) \text{ SUMMA} = (\text{Muuttuja1} + \text{Muuttuja2} + \text{Muuttuja3}) / \text{muuttujien määrä}$$

Summamuuttujat suhteutettiin takaisin alkuperäiseen asteikkoon jakamalla summamuuttujan summa muuttujien lukumäärällä. Tämä mahdollisti eri summamuuttujien keskinäisen vertailtavuuden.

Näistä alkuperäiseen asteikkoon suhteutetuista summamuuttujista laskettiin summamuuttujan keskiarvo, keskiarvon keskivirhe, mediaani, ja moodi. Laskelmat on koottu alla olevaan taulukkoon kuusi (6).

TAULUKKO 6. Summamuuttujien keskiarvo, mediaani ja moodi.

Summamuuttuja	Keskiarvo	Keskiarvon keski-virhe	Mediaani	Moodi
Ihmisten johtamisen taidot	3,91	0,412	3,93	3,93
Prosessien johtamisen taidot	4,05	0,357	4,03	3,80
Viestinnän metakognitiiviset taidot	4,39	0,379	4,38	4,00
Käytännön vuorovaikutustaidot	4,02	0,311	4,09	4,00

Taulukosta nähdään, että vastaajat pitivät kaikkia neljää taitoryhmää todella tärkeinä osina talousjohtajan työtään. Prosessien johtamisen taitoja, viestinnän metakognitiivisia taitoja ja käytännön vuorovaikutustaitoja arvioitiin tarvittavan keskimäärin useammin viikoittain. Ihmisten johtamisen taitoja arvioitiin tarvittavan keskimäärin useammin kuin kuukausittain, mutta ei viikoittain. Viestinnän metakognitiiviset taidot osoittautuivat kaikista tärkeimmäksi taitoryhmäksi sekä keskiarvon mukaan tulkittuna että taitoryhmän saaman mediaaniarvon perusteella. Ihmisten johtamisen taitoryhmä taas arvioitiin vähiten tärkeäksi taitoryhmäksi sekä keskiarvoltaan että mediaaniarvoltaan.

Lopuksi selvitettiin jokaisen summamuuttujan kolme tärkeimmäksi koettua taitoa. Tärkeys arvioitiin sen mukaan, millaisen keskiarvon jokainen taitoa kuvaava muuttuja sai. Ihmisten johtamiseen liittyvistä taidoista tärkeimmät olivat kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa,

ongelmanratkaisukyky sekä kyky toimia ryhmässä. Prosessien johtamiseen liittyvistä taidoista tärkeimmät olivat kyky hallita kokonaisuuksia, tietotekniset taidot sekä kyky työskennellä tavoitteellisesti. Viestinnän metakognitiivisista taidoista tärkeimmät olivat kyky soveltaa tietoa, kyky tehdä johtopäätöksiä ja kyky ymmärtää vuorovaikutuksen sosiaalista kontekstia. Käytännön vuorovaikutustaidoista tärkeimpiä olivat äidinkielen kielitaito, kuuntelemisen taito sekä katsekontaktin säilyttämisen taito. Vastaajat arvioivat jokaista edellä mainittua taitoa tarvittavan lähes päivittäin, eli jokaisen mittarin keskiarvo oli lähes 5. Yllä kuvatut tärkeimmät taidot on koottu alla olevaan taulukkoon seitsemän (7).

TAULUKKO 7. Talousjohtajan keskeisimmät taidot.

Summamuuttuja	Taito	Keskiarvo
Ihmisten johtamisen taidot	Kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa	4,96
	Ongelmanratkaisukyky	4,71
	Kyky toimia ryhmässä	4,56
Prosessien johtamisen taidot	Kyky hallita kokonaisuuksia	4,82
	Tietotekniset taidot	4,78
	Kyky työskennellä tavoitteellisesti	4,76
Viestinnän metakognitiiviset taidot	Kyky soveltaa tietoa	4,8
	Kyky tehdä johtopäätöksiä	4,78
	Kyky ymmärtää vuorovaikutuksen sosiaalista kontekstia	4,57
Käytännön vuorovaikutustaidot	Kielitaito (äidinkieli)	4,91
	Kuuntelemisen taito	4,80
	Katsekontaktin säilyttämisen taito	4,66

6.1.3 Talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuus – koonti






Talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuutta tutkittiin myös asettamalla seuraava hypoteesi:

H1. Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen koetaan tärkeäksi osaksi talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuutta.

Tulosten perusteella hypoteesi H1 hyväksytään. Vastaajat kokivat viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen erittäin tärkeäksi osaksi talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuutta, ja vuorovaikutusosaamisen merkitys nousi esiin sekä johtamiskompetenssin kokonaisuutta selvittävän avoimen kysymyksen vastauksessa että johtamisen taitoryhmien merkittävyyttä arvioivan likert-asteikollisen kysymyksen vastauksissa.

Vastausten perusteella kaupungin talousjohtajan johtamiskompetenssi rakentuu neljän ison kompetenssikonaisuuden varaan: osaamisen ja asiantuntijoiden johtamiseen liittyvä kompetenssi, kaupungin ja talouden toimintaan liittyvä osaaminen, tehokas ja tuloksellinen työskentely sekä viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä kompetenssi. Lisäksi talousjohtajan johtamisosaaminen voidaan konkreettisella tasolla tiivistää neljään taitoryhmään: ihmisten johtamisen taidot, prosessien johtamisen taidot, viestinnän metakognitiiviset taidot sekä käytännön vuorovaikutustaidot. Alla olevassa taulukossa kahdeksan (8) on koottu yhteen kompetenssin kokonaisuus, taitoryhmät sekä jokaiseen taitoryhmään liittyvät kolme keskeisintä taitoa.

TAULUKKO 8. Talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuus.

Kompetenssin osa		Taitoryhmä	Taito
Osaamisen ja asiantuntijoiden johtamiseen liittyvä kompetenssi		Ihmisten johtamisen taidot	Kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa
			Ongelmanratkaisukyky
			Kyky toimia ryhmässä
Kaupungin ja talouden toimintaan liittyvä osaaminen		Prosessien johtamisen taidot	Kyky hallita kokonaisuuksia
Tehokas ja tuloksellinen työskentely			Tietotekniset taidot
			Kyky työskennellä tavoitteellisesti
Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä kompetenssi		Viestinnän metakognitiiviset taidot	Kyky soveltaa tietoa
			Kyky tehdä johtopäätöksiä
			Kyky ymmärtää vuorovaikutuksen sosiaalista kontekstia
		Käytännön vuorovaikutustaidot	Kielitaito (äidinkieli)
			Kuuntelemisen taito
			Katsekontaktin säilyttämisen taito

6.2 Taustamuuttujien vaikutus kokemukseen johtamiskompetenssin kokonaisuudesta

Tässä aluvuossa analysoidaan mitatut johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät taitoryhmät vastaajien taustamuuttujien näkökulmasta. Aluvuossa testataan neljää hypoteesia (H2–H5), ja tutkitaan miten ikä, sukupuoli, taustaorganisaation koko ja taustaorganisaation sijainti vaikuttavat kokemukseen mitattujen taitojen tärkeydestä. Analyysissä hyödynnetään aiemmin esiteltyjä neljää summamuuttujaa, joita kutsutaan taitoryhmiksi.

6.2.1 Sukupuolen vaikutus

Sukupuolen vaikutusta siihen, miten merkityksellisenä osaamisen eri ulottuvuuksia pidettiin, tutkittiin asettamalla seuraava hypoteesi:

H2. Talousjohtajan sukupuoli ei vaikuta käsitykseen johtamiskompetenssin kokonaisuudesta.

Sukupuolen vaikutusta tarkasteltiin vertailemalla miesten ja naisten antamien vastausten keskiarvoja. Tulosten mukaan sekä naiset että miehet arvioivat viestinnän metakognitiivisten taitojen olevan kaikista tärkein talousjohtajan johtamisosaamiseen liittyvä taitoryhmä. Kaikista vähiten merkitykselliseksi taitoryhmäksi sekä naiset että miehet arvioivat ihmisten johtamiseen liittyvät taidot. Taitoryhmien keskiarvot on koottu alla olevaan taulukkoon yhdeksän (9).

TAULUKKO 9. Taitoryhmien keskiarvot sukupuolen mukaan jaoteltuna.

	Ihmisten johtamisen taidot	Prosessien johtamisen taidot	Viestinnän metakognitiiviset taidot	Käytännön vuorovaikutustaidot
Nainen	3,96	4,07	4,42	3,98
Mies	3,86	4,02	4,36	4,01

Tulosten perusteella hypoteesi H2 hyväksytään, sillä kummankin sukupuolen edustajat arvioivat johtamiskompetenssin eri ulottuvuuksien tärkeysjärjestyksen samanlaiseksi: tärkeimmäksi arvioitiin viestinnän metakognitiiviset taidot, toiseksi tärkeimmäksi prosessien johtamisen taidot, kolmanneksi tärkeimmäksi käytännön vuorovaikutustaidot ja vähiten tärkeäksi ihmisten johtamisen taidot.

6.2.2 Iän vaikutus

Iän vaikutusta siihen, miten merkityksellisenä osaamisen eri ulottuvuuksia pidettiin, tutkittiin asettamalla seuraava hypoteesi:

H3. Nuoremmat talousjohtajat pitävät käytännön vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin vanhemmat talousjohtajat.

Iän vaikutusta tarkasteltiin vertailemalla eri ikäryhmiin kuuluvien vastaajien vastausten keskiarvoja. Ikäryhmät olivat:

- alle 45-vuotiaat (synt. 1974 tai myöhemmin)
- 45–50-vuotiaat (synt. 1973–1968)
- 51–55-vuotiaat (synt. 1967–1962)
- 56–60-vuotiaat (synt. 1962–1958)
- yli 60-vuotiaat (synt. 1957 tai aiemmin)

Tulosten mukaan ikä vaikuttaa jonkin verran siihen, millaisia taitoja kokee johtamiselle merkityksellisiksi.

Tulosten mukaan ikä vaikuttaa eniten siihen, miten tärkeäksi kokee ihmisten johtamisen taidot ja käytännön vuorovaikutustaidot. Ihmisten johtamisen taitoja ja käytännön vuorovaikutustaitoja pitivät arvokkaimpina nuoret, alle 45-vuotiaat talousjohtajat. Näissä taitoryhmässä nähdään mielenkiintoisesti, että taitoryhmien arvostus laskee iän noustessa, mutta kun siirrytään tarkastelemaan vanhempia, yli 56-vuotiaita talousjohtajia, taitoryhmien arvostus nousee jälleen hieman.

Prosessien johtamisen taidot sekä viestinnän metakognitiiviset taidot taas arvioitiin lähes yhtä merkityksellisiksi iästä riippumatta.

Tuloksista on nähtävissä kaikkia taitoryhmiä koskeva kehityskaari. Nuoret talousjohtajat arvioivat kaikki taitoryhmät merkityksellisimmäksi kuin vanhemmat talousjohtajat, ja taitojen arvostus laskee iän noustessa. Kuitenkin arvostus nousee hieman, kun tarkastellaan kaikista vanhimpia talousjohtajia.

Taitoryhmien keskiarvot on koottu alla olevaan taulukkoon 10.

TAULUKKO 10. Taitoryhmien keskiarvot iän mukaan jaoteltuna.

	Ihmisten johtamisen taidot	Prosessien johtamisen taidot	Viestinnän meta-kognitiiviset taidot	Käytännön vuorovaikutustaidot
Alle 45-vuotiaat	4,12	4,16	4,41	4,19
45–50-vuotiaat	3,92	3,96	4,37	4,01
51–55-vuotiaat	3,61	3,98	4,35	3,76
56–60-vuotiaat	3,73	4,01	4,27	3,94
yli 60-vuotiaat	4,06	4,10	4,51	4,11

Tulosten perusteella hypoteesi H3 hyväksytään, sillä nuorimmat talousjohtajat arvottivat käytännön vuorovaikutustaidot korkeammalle, kuin muut vastaajaikäryhmät.

6.2.3 Kaupungin sijainnin vaikutus

Kaupungin sijainnin vaikutusta siihen, miten merkityksellisenä osaamisen eri ulottuvuuksia pidettiin, tutkittiin asettamalle seuraava hypoteesi:

H4. Etelä-Suomesta lähtöisin olevat talousjohtajat pitävät vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin muualta lähtöisin olevat talousjohtajat.

Kaupungin sijainnin vaikutusta tarkasteltiin vertailemalla eri sijaintiluokkiin kuuluvien vastaajien vastausten keskiarvoja. Sijaintiluokat muodostettiin luokittelemalla vastaajien taustaorganisaatiot, eli kaupungit, sijainnin mukaan sopiviin luokkiin. Sijaintiluokat olivat:

- Itä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Pohjois-Suomi
- Etelä-Suomi

Tulosten perusteella kaupungin sijainnilla ei ollut juurikaan merkitystä sille, millaisia taitoja kokee johtamiselle merkityksellisiksi. Kaikista sijainneista lähtöisin olevat talousjohtajat arvottivat viestinnän metakognitiiviset taidot kaikista merkityksellisimmäksi taitoryhmäksi. Jonkin verran eroavaisuuksia löytyi suhtautumisessa prosessien johtamisen taitoihin ja ihmisten johtamisen taitoihin: eniten eroa näissä taitoryhmissä nähtiin prosessien johtamisen taitojen kohdalla Etelä- ja Pohjois-Suomen välillä sekä ihmisten johtamisen taitojen kohdalla

Etelä- ja Länsi-Suomen välillä. Prosessien johtamisen taitoja pidettiin Pohjois-Suomesta tulevien johtajien arvioissa selvästi Etelä-Suomesta tulevien arvioita alhaisempina. Samoin ihmisten johtamisen taidoissa Länsi-Suomesta tulevat arvioivat taidon etelä-suomalaisia alhaisemmaksi.

Tuloksista nähdään, että Etelä-Suomesta lähtöisin olevat talousjohtajat arvioivat jokaisen taitoryhmän hyvin merkitykselliseksi (keskiarvo yli 4). Muista sijainneista lähtöisin olevat talousjohtajat eivät olleet näin selkeästi yhtä mieltä taitojen merkityksellisyydestä. Taitoryhmien keskiarvot on koottu alla olevaan taulukkoon 11.

TAULUKKO 11. Taitoryhmien keskiarvot kaupungin sijainnin mukaan jaoteltuna.

	Ihmisten johtamisen taidot	Prosessien johtamisen taidot	Viestinnän meta-kognitiiviset taidot	Käytännön vuorovaikutustaidot
Itä-Suomi	3,92	3,98	4,44	3,97
Länsi-Suomi	3,82	4,10	4,38	4,05
Pohjois-Suomi	3,90	3,88	4,42	4,04
Etelä-Suomi	4,00	4,11	4,36	4,01

Tulosten perusteella hypoteesi H4 hylätään, sillä kaupungin sijainnin perusteella ei löytynyt eroja eri taitoryhmien arvottamisen välillä. Kaikista sijaintiluokista lähtöisin olevat vastaajat arvioivat viestinnän metakognitiiviset taidot kaikista merkityksellisimmäksi taitoryhmäksi. Käytännön vuorovaikutustaidot arvioitiin Itä-Suomea lukuun ottamatta kaikista muista sijaintiluokista lähtöisin olevien talousjohtajien vastauksissa toiseksi tärkeimmäksi taitoryhmäksi. Itä-Suomen kohdalla ero toiseksi tärkeimmäksi arvoitettujen prosessien johtamisen taitojen sekä kolmanneksi arvoitettujen käytännön vuorovaikutustaitojen välillä on niin pieni, että se ei vaikuta hypoteesin hyväksymiseen.

6.2.4 Kaupungin koon vaikutus

Kaupungin koon vaikutusta siihen, miten merkityksellisenä osaamisen eri ulottuvuuksia pidettiin, tutkittiin asettamalla seuraava hypoteesi:

H5. Suurista kaupungeista lähtöisin olevat talousjohtajat pitivät vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin pienemmistä kunnista lähtöisin olevat talousjohtajat.

Kaupungin koon vaikutusta tarkasteltiin vertailemalla eri kaupunkikokoluokkiin kuuluvien vastaajien vastausten keskiarvoja. Kokoluokat muodostettiin luokittelemalla vastaajien taustaorganisaatiot, eli kaupungit, koon mukaan sopiviin luokkiin. Kokoluokat olivat:

- Alle 8000 asukasta
- 8000–12 000 asukasta
- 12 000–20 000 asukasta
- 20 000–40 000 asukasta
- Yli 40 000 asukasta

Tulosten perusteella kaupungin koko vaikuttaa jonkin verran siihen millaisia taitoja vastaaja johtamisosaamisessaan pitää tärkeänä. Suurissa, yli 40 000 asukkaan kunnissa kaikkia neljää taitoryhmää ja niiden sisältämiä taitoja pidettiin hyvin merkityksellisinä (keskiarvo yli 4). Pienissä, alle 8 000 asukkaan kunnissa taas jokaista taitoryhmää arvostettiin viestinnän metakognitiivisia taitoja lukuun ottamatta selvästi muita kuntakokoluokkia alhaisemmiksi. Viestinnän metakognitiivisia taitoja arvostettiin jokaisessa kuntaluokassa kaikista neljästä taitoryhmästä selvästi korkeimmalle.

Taitoryhmien keskiarvot on koottu alla olevaan taulukkoon 12.

TAULUKKO 12. Taitoryhmien keskiarvot kaupungin koon mukaan jaoteltuna.

	Ihmisten johtamisen taidot	Prosessien johtamisen taidot	Viestinnän meta-kognitiiviset taidot	Käytännön vuorovaikutustaidot
Alle 8000 asukasta	3,69	3,93	4,36	3,97
8000–12 000 asukasta	4,21	4,11	4,64	4,11
12 000–20 000 asukasta	3,90	4,04	4,24	3,94
20 000–40 000 asukasta	3,89	4,00	4,43	4,03
Yli 40 000 asukasta	4,00	4,13	4,39	4,06

Tulosten perusteella hypoteesi H5 hylätään, sillä sekä viestinnän metakognitiivisia taitoja että käytännön vuorovaikutustaitoja arvostettiin eniten verrattain pienistä kunnista lähtöisin olevien vastaajien joukossa: 8000–12 000 asukkaan kokoisissa kunnissa nämä taitoryhmät arvostettiin muita kuntakokoluokkia korkeammiksi.

6.2.5 Koonti

Empiirisen aineiston ja siitä johdettujen tulosten perusteella hypoteesit H2 ja H3 pystyttiin hyväksymään, ja hypoteesit H4 ja H5 jouduttiin hylkäämään. Taustamuuttujilla oli kuitenkin hypoteesien ulkopuolisia vaikutuksia kokemukseen johtamiskompetenssin kokonaisuudesta. Taustamuuttujat, niiden vaikutuksia tutkivat hypoteesit sekä lyhyt analyysi taustamuuttujan vaikutuksista kokemukseen johtamiskompetenssin kokonaisuudesta on koottu alla olevaan taulukkoon 13.

TAULUKKO 13. Koonti taustamuuttujien vaikutuksista.

Taustamuuttuja	Hypoteesi	Hypoteesin hyväksyntä/hylkääminen	Miten taustamuuttuja vaikuttaa?
Sukupuoli	H2. Talousjohtajan sukupuoli ei vaikuta käsitykseen johtamiskompetenssin kokonaisuudesta.	Hyväksytty	Sukupuolella ei erityisiä vaikutuksia, naiset arvioivat käytännön vuorovaikutustaitoja lukuun ottamatta kaikki muut taitoryhmät hieman miehiä korkeammiksi.
Ikä	H3. Nuoremmat talousjohtajat pitävät käytännön vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin vanhemmat talousjohtajat.	Hyväksytty	Nuoret talousjohtajat arvioivat kaikki taitoryhmät merkityksellisimmäksi kuin vanhemmat talousjohtajat, ja taitojen arvostus laski iän noustessa. Arvostus nousi hieman, kun tarkastellaan kaikista vanhimpia talousjohtajia. Arvostus ei kuitenkaan noussut takaisin kaikista nuorimpien talousjohtajien tasolle.
Kaupungin sijainti	H4. Etelä-Suomesta lähtöisin olevat talousjohtajat pitävät vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana	Hylätty	Etelä-Suomesta lähtöisin olevat talousjohtajat arvioivat muista poiketen jokaisen taitoryhmän erittäin

	johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin muualta lähtöisin olevat talousjohtajat.		merkitykselliseksi (keskiarvo yli 4).
Kaupungin koko	H5. Suurista kaupungeista lähtöisin olevat talousjohtajat pitävät vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin pienemmistä kunnista lähtöisin olevat talousjohtajat.	Hylätty	Suurista kaupungeista lähtöisin olevat talousjohtajat arvioivat muista poiketen jokaisen taitoryhmän erittäin merkitykselliseksi (keskiarvo yli 4).

6.3 Vuorovaikutuskompetenssin suhde johtamiskompetenssiin

Tässä alaluvussa käsitellään johtajien vuorovaikutuskompetenssia selvittäneen kysymyksen tulokset. Vuorovaikutuskompetenssin ja johtamiskompetenssin suhdetta tarkasteltiin avoimen kysymyksen kautta, jossa vastaajat pääsivät vapaasti kuvailemaan vuorovaikutuskompetenssin merkitystä osana johtamisen kokonaisuutta. Kysymys kuului: ”*Miten luonnehtisit vuorovaikutusosaamisen roolia osana johtamisosaamisesi kokonaisuutta?*”.

6.3.1 Vuorovaikutus on tärkeä osa johtajan johtamiskompetenssin kokonaisuutta

Vuorovaikutusosaamisella koettiin olevan erittäin suuri merkitys talousjohtajan työssä onnistumiselle. Vastaajat kuvailivat vuorovaikutusosaamisen ja johtamisosaamisen suhdetta muun muassa todella tärkeäksi, erittäin tärkeäksi, merkittäväksi ja ensiarvoisen tärkeäksi. Yhteensä vastaavia, vuorovaikutusosaamisen tärkeyttä tai merkitsevyyttä implikoivia mainintoja oli 18 vastauksessa. Vastauksia, joissa vuorovaikutusosaamisen kuvailtaisiin olevan merkityksetöntä, ei ollut lainkaan.

”Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Vuorovaikutus on välttämätön osa johtamista.” (Kyselyaineisto 2018).

Vuorovaikutuksen ja johtamisosaamisen suhde koettiin vastauksissa yksimielisesti tiiviiksi. Vuorovaikutuksen nähtiin olevan yksi tärkeimmistä johtamiseen liittyvistä ominaisuuksista, ellei jopa välttämätön. Vuorovaikutusosaamisen merkitystä vertailtiin myös talouden substanssiosaamiseen. Osa vastaajista koki vuorovaikutusosaamisen olevan talousjohtajan työssä jopa yhtä merkittävää kuin substanssiosaamisen.

Aineistosta nousi esiin, että vastaajien mukaan vuorovaikutusosaamisen merkitys on ajan mittaan kasvanut. Vuorovaikutusosaamisella nähtiin olevan olennainen merkitys johtamiselle, ja vuorovaikutusosaamisen merkitys on vastausten mukaan kasvanut aiempaan verrattuna.

”Pitkän työurani aikana vuorovaikutusosaamisen tärkeys on kasvanut ja niin myös oma osaamiseni.” (Kyselyaineisto 2018).

Vastauksissa nousi esiin myös se, että vuorovaikutusosaamista pidettiin tärkeänä osana päivittäistä työtä. Etenkin vuorovaikutus ja yhteistyö sekä organisaation sisäisten toimialojen että ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa nousi esiin yhtenä tärkeimmistä talousjohtajan osaamisvaatimuksista. Vuorovaikutus eri organisaatioiden kanssa koettiin päivittäisenä työtehtävänä, joten vuorovaikutusosaamisen rooli koettiin myös merkittäväksi. Esiin nousi myös se, kuinka tärkeää on osata olla vuorovaikutuksessa eri kohderyhmien kanssa kohderyhmän vaatimalla tavalla. Kohderyhmistä esiin nousivat esimerkiksi oma henkilöstö, alaiset, viranhaltijat, kuntalaiset, luottamushenkilöt ja media. Myös vuorovaikutusosaamisella ja kompleksisella organisaatiolla koettiin olevan yhteys: mitä suurempi ja kompleksisempi organisaatio on, sitä tärkeämmässä asemassa ovat johtajan kehittyneet vuorovaikutustaidot.

6.3.2 Havaintoja vuorovaikutuskompetenssin merkityksestä johtamiskompetenssin kokonaisuudessa

Kuten edellä on todettu, tulosten perusteella vastaajat kokivat vuorovaikutuskompetenssin olevan merkittävä osa johtamiskompetenssin kokonaisuutta. Vastaajat perustelivat vuorovaikutuskompetenssin merkittävää roolia monenkirjavin kuvailuin. Vastaukset analysoitiin koodaamalla tekstistä löytyviä samankaltaisuuksia ja lajittelemalla samankaltaisuudet omiksi ryhmikseen.

Perustelut jakautuivat seuraaviin ryhmiin: toiminnan taloudellisuuden ja tuloksellisuuden varmistaminen, tiedon välittäminen, talousjohtajan työnkuva, kaupunkiorganisaation toiminta, sidosryhmätoiminta ja johtaminen. Jokainen perusteluryhmä esitellään seuraavaksi.

Taloudellisuus ja tuloksellisuus

Vastaukset henkivät sitä, että laadukkaalla vuorovaikutusosaamisella voidaan varmistaa toiminnan taloudellisuus ja tuloksellisuus. Vastausten mukaan kunnan taloudellisen tuloksen tekee henkilöstö, joten vuorovaikutuksella, toisten ihmisten kuuntelulla, kannustamisella ja motivoinnilla on aivan keskeinen rooli. Johtajan vuorovaikutuskompetenssin nähtiin myös oleva edellytys kaupungin tuloksekkaalle toiminnalle. Erityisen tärkeiksi hyvät vuorovaikutustaidot koettiin kaupungin tilinpäätös- ja talousarvioprosessien aikana

Tieto sitä tarvitseville

Vastauksien mukaan talousjohtajan työssä tärkeää on saada viesti välitettyä kohteelle ymmärrettävästi. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat tiedonvälittämisessä keskeisiä, sillä viestin

ymmärrettävyys takaa sen, että viestin vastaanottaja ymmärtää sen sisällön. Hyvät vuorovaikutustaidot nähtiin keskeisenä osana ymmärrettävää ja selkeää tiedonvälittämistä, sillä vakuuttava ja ymmärrettävä vuorovaikutus takaa vastaajien mukaan sen, että viestin vastaanottaja onnistuu sisäistämään viestin sisällön.

Talousjohtajan työkuva, työelämän luonne

Vastaajat perustelivat vuorovaikutuskompetenssin merkittävää roolia myös talousjohtajan työkuvan kautta. Vuorovaikutustaitojen nähtiin olevan oleellinen osa talousjohtajan johtoryhmätyöskentelyä, jossa hänen täytyy löytää oma roolinsa ja vaikuttamispaikkansa. Talousjohtajat toimivat jatkuvassa yhteistyössä eri toimialojen johtajien ja asiantuntijoiden kanssa, joten yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi johtajat tarvitsevat vuorovaikutustaitoja. Vastaajat kokivat nykyaikaisen työelämän keskustelevana ja neuvottelevana, joten ilman vuorovaikutusosaamista on talousjohtajan työssä käytännössä mahdotonta onnistua.

Kaupunkiorganisaation toiminta

Jokainen tutkimuskyselyyn vastannut toimii talousjohtajana jossakin suomalaisessa kaupungissa. Vastaajat peilasivatkin vuorovaikutuskompetenssin merkitystä myös kaupunkiorganisaatioon sisäänrakennetun monielimisyys. Talousjohtajan työlle merkityksellistä on toimia tiiviissä suhteissa kaupungin luottamushenkilöiden kanssa, ja hyvät vuorovaikutustaidot korostuvatkin, kun hallinnon viranhaltijat toimivat yhteistyössä luottamushenkilöiden kanssa. Aidon vuorovaikutuksen sekä organisaation kulttuuriin sopivan viestintätavan nähtiin olevan keskeistä kaupunkiyhteisön rakentumisen ja toiminnan kannalta.

Vastaajat kokivat talouden liittyvän kaupunkiorganisaation kaikkiin toimintoihin, joten taloutta johtavat tarvitsevat hyviä vuorovaikutustaitoja kaivaakseen olennaisen tiedon esille. Kaupungin taloutta johtaa viranhaltijan lisäksi luottamushenkilöistä koostuvat toimielimet, joissa päätöksiä tehdään luottamushenkilöiden oman päivätyön ohella ja erilaisista taustoista käsin. Viranhaltijan korkeatasoisen vuorovaikutuksen ansiosta myös talouden substanssiin vihkiytymättömät henkilöt kykenevät tekemään päätöksiä. Korkeatasoisen vuorovaikutuksen avulla voidaan myös ehkäistä vastakkainasettelua, joka syntyy useiden toimintojen ja toimijoiden ajaessa omaa etuaan. Luottamuksellisen vuorovaikutuksen rakentaminen on vastaajien mukaan talouden johtamisessa keskeistä, jotta prosessien mahdolliset ongelmat havaitaan ajoissa ja erilaisiin muutoksiin osataan reagoida.

Sidosryhmätoiminta

Talousjohtajat työskentelevät jatkuvasti erilaisten sidosryhmien kanssa. Vastaajien mukaan vuorovaikutuskompetenssi on merkityksellistä myös sidosryhmätoiminnan onnistumisen näkökulmasta. Talousjohtajan sidosryhmiä ovat jo mainittujen kaupungin luottamushenkilöiden lisäksi kaupungin johto ja henkilöstö, erilaiset projektityöntekijät, kaupungin kehittämisessä mukana olevat konsultit, media sekä kaupunkilaiset. Talousjohtajien tulee vastausten perusteella jatkuvasti sovittaa eri intressitahojen välisiä näkemyksiä yhteen. Tässä vuorovaikutuskompetenssi on avainasemassa. Etenkin suuressa kaupungissa, jossa työtä tehdään pitkälti erilaisissa poikkihallinnollisissa verkostoissa ja ohjausryhmissä, vuorovaikutus on sidosryhmätoiminnan kulmakivi.

Johtaminen

Vastaajien mukaan johtaminen on kaksisuuntaista toimintaa: onnistuakseen tehtävässään, johtaja ei voi johtaa ainoastaan ylhäältä alas. Vastaajien mukaan kaupungin talouden johtamisessa korostuu ohjeiden ja neuvojen antaminen sekä tehokkaan ja sääntöjen mukaisen toiminnan toteuttamisen seuranta. Nämä tehtävät vaativat onnistuakseen vuorovaikutusta, sillä ”pelkkä käsky ei johda mihinkään”. Vastaajien mukaan organisaation eri toimialojen johtaminen edellyttää myös kykyä kuunnella ja nähdä eri toimialojen ja esihenkilöiden työtilanne ja sen vaikutukset organisaation toimintakykyyn.

7 PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa kootaan tutkimuksen keskeiset tulokset johtopäätöksiksi ja peilataan saatuja tuloksia tutkimuksen alkuosassa esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Tässä luvussa vastataan myös tutkimuksen tutkimuskysymyksiin sekä arvioidaan teoreettisen viitekehyksen ja empiiristen havaintojen yhteensopivuutta.

Tutkimuksen tavoitteena oli teoreettisesti jäsentää talousjohtajien johtamiskompetenssin kokonaisuutta ja ymmärtää empiirisen aineiston perusteella millaisena kokonaisuutena suomalaisten kuntien taloutta johtavat henkilöt kokevat johtamiskompetenssinsa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli löytää teoreettinen yhteys talousjohtajan vuorovaikutuskompetenssin ja johtamiskompetenssin väliltä sekä ymmärtää miten talousjohtajat kokevat johtamiskompetenssin ja vuorovaikutuskompetenssin suhteen. Tutkimuksen kohteena oli suomalaisten, kaupunki-nimitystä itsestään käyttävien kuntien talousjohtajat tai vastaavassa positiossa toimivat johtajat.

Tässä tutkimuksessa esitettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Millaisena kokonaisuutena johtamiskompetenssi ymmärretään kaupunkien taloutta johtavien keskuudessa?
2. Miten vuorovaikutuskompetenssin ja johtamiskompetenssin suhde ymmärretään kaupunkien taloutta johtavien keskuudessa?

Tutkimuskysymysten lisäksi tässä tutkimuksessa tutkittiin viiden hypoteesin toteutumista. Hypoteesit olivat:

- H1.Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen koetaan tärkeäksi osaksi talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuutta.
- H2.Talousjohtajan sukupuoli ei vaikuta käsitykseen johtamiskompetenssin kokonaisuudesta.
- H3.Nuoremmat talousjohtajat pitävät käytännön vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin vanhemmat talousjohtajat.
- H4.Etelä-Suomesta lähtöisin olevat talousjohtajat pitävät vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin muualta lähtöisin olevat talousjohtajat.

H5.Suurista kaupungeista lähtöisin olevat talousjohtajat pitävät vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin pienemmistä kunnista lähtöisin olevat talousjohtajat.

Tutkimuksella pyrittiin täyttämään kansainvälisestä ja kansallisesta tutkimuskentästä löytyvää tutkimusaukkoa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella vaikutti siltä, että kaupunkien talousjohtajien käsityksiä omasta johtamiskompetenssistaan ei ole tutkittu. Tämä tutkimusaukko todennettiin kirjallisuuskatsauksen edistyessä, joten tutkimuksen otteeksi valikoitui johtajien omien kokemusten tutkiminen fenomenografisen otteen mukaisesti. Myös johtamiskompetenssin ja vuorovaikutuskompetenssin suhteen tutkimiselle nähtiin perusteltu tarve, sillä johtamiskompetenssin ja vuorovaikutuskompetenssin suhteesta talousjohtajien kontekstissa ei löytynyt tuoretta tutkimusta.

Tutkimuksen teoreettisen taustan muodostivat kolme teemaa: johtamiskompetensseihin, vuorovaikutuskompetenssiin sekä julkisorganisaation johtamisen paradigmoihin liittyvä teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys muodostui tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta oivalliseksi: tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan johtamis- sekä vuorovaikutuskompetensseja sekä yleisesti että julkisorganisaation johtamisen näkökulmista ja tarkastellaan julkisorganisaation johtamiseen liittyvien paradigmojen vaikutusta käsitykseen johtajalta vaaditusta osaamisesta.

7.1 Julkisen johtajan osaaminen New Public Governance -aikakaudella

Julkisen johtamisen teorioissa korostuu hallinnon muutoksen tematiikka: hallinto- ja johtamistapa elää murroksessa, jossa byrokraattiseen hallintoon perustuvat tavat johtaa eivät vastaa nykyajan verkostomaisen hallinnon vaatimuksia.

Teoreettisen viitekehyksen perusteella julkisen organisaation johtaminen edellyttää sekä poliittisen johtamisen taitoja, julkisten organisaatioiden johtamisen taitoja sekä laajan julkisen johtamisen taitoja. Morse, Buss ja Kinghorn kuvaavat poliittista johtamista ja julkisen organisaation johtamista niin, että poliittisella johtamisella tarkoitetaan vaalein valittujen ylimpien päätöksentekijöiden johtamistyötä, kun taas julkisen organisaation johtaminen on organisaation, sen muutosten ja tuloksen johtamistyötä. (Morse, Buss & Kinghorn 2010, s. 16.)

Kahtiajako poliittisen johtamisen ja julkisen organisaation johtamisen välillä nousee empiriasta esiin erittäin selkeästi: talousjohtajat pitävät julkisen organisaation johtamisosaamista merkityksellisenä. Vastausten perusteella toimialan, talouden substanssin sekä verkostojen hallinnan osaaminen koettiin tärkeäksi talousjohtajan johtamiskompetenssin osa-alueeksi.

Toimintaympäristöön liittyvän osaamisen ja talouden substanssiosaamisen merkitys nousi esiin sekä johtajan taitoja käsittelevän kysymyksen vastauksissa että avoimissa vastauksissa. Poliittinen osaaminen tai politiikan johtamisen taidot eivät sen sijaan nousseet esiin kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissäkään. Aineiston perusteella voidaankin todeta, että talousjohtajat pitävät toimintaympäristöön ja talouden substanssiin liittyvää osaamista merkityksellisenä, kun taas politiikan johtamisen taidot tai poliittisissa vaaleissa menestymisen taidot eivät ole talousjohtajalle keskeisiä.

Teoreettisen viitekehyksen perusteella 2000-luvun julkista organisaatiota johdetaan uuden julkisen hallinnan (New Public Governance) oppien mukaisesti. Tätä uutta hallintotapaa kuvaillaan erityisesti uuden julkisen johtamisen (New Public Management) oppeja täydentäväksi ja niitä haastavaksi hallintomalliksi. Stenvallin ja Virtasen (2010) mukaan governance-ajattelu voidaan nähdä hallinnon avautumisena, jossa prosesseihin ja rakenteiden kehittämiseen vaikuttavia impulsseja tulee myös muualta, kuin ainoastaan suoran ohjauksen päästä. Governance-ajattelu korostaakin julkisen hallinnon vuorovaikutteista riippuvuutta yhteiskunnasta ja sen muista toimijoista. Nykyajan julkiset johtajat ovat tulleet entistä riippuvaisemmiksi yhteiskunnan muista toimijoista ja julkisen hallinnon kohtaamat ongelmat ovat entistä monimutkaisempia. Näiden monimutkaisten ja ilkeiden ongelmien ratkaiseminen edellyttää voimakasta vuorovaikutusta eri yhteistyötahojen välillä. Koska muuttuvat tilanteet vaativat uudenlaista yhteistyötä perinteisen hallintokoneiston ulkopuolisten toimijoiden kanssa, tulee vuorovaikutukseen kiinnittää erityistä huomiota: erilaisilla verkoston toimijoilla saattaa esimerkiksi olla erilaisia arvoja tai asenteita, jotka vaikuttavat toimintaan keskeisesti. Yhteistyön sujuvoittamiseksi näistä tulee olla avoimessa vuorovaikutuksessa verkoston toimijoiden kesken. (Stenvall & Virtanen 2011, s. 57–58.) 2000-luvun julkisen organisaation johtaminen onkin erityislaatuinen tehtävä, jossa yhdistyy sekä tarve osata hallita ja luoda verkostoja sekä toimia vuorovaikutteisesti oman organisaation sisällä. Yhtenä tutkimuksen johtopäätöksenä voidaankin todeta, että johtamis- ja vuorovaikutusosaaminen on julkisen johtajan työssä menestymisen kannalta erittäin keskeistä.

7.2 Talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuus

Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä kysyttiin, millaisena kokonaisuutena johtamiskompetenssi ymmärretään kaupunkien taloutta johtavien keskuudessa.

Johtajan osaamiskokonaisuus nähtiin tässä tutkimuksessa pelkän osaamisen sijaan kompetensseina, sillä kompetenssien käsite pitää sisällään johtajan osaamisen ja taitojen lisäksi

myös esimerkiksi johtajan arvot ja asenteet. Kovačič'n ja Rus'n mukaan (2014) johtamisen tarkastelu kompetenssiajattelun kautta on hyödyllistä erityisesti organisaatioiden tehokkaan toiminnan näkökulmasta, sillä kompetenssiajatteluun liittyy oletus siitä, että tietyt käyttäytymismallit tai johtajien yksilölliset taidot vaikuttavat suoraan organisaation toiminnan tuloksiin. Kovačič'n ja Rus'n mukaan johtamiskompetenssia tulisikin tarkastella aina niiden organisatoristen hyötyjen kautta, joita tiettyjen toiminnan sovelluksien kautta voidaan saavuttaa. (Kovačič & Rus 2014, s. 12.) Organisaatioiden hyödyn näkökulma nousi esiin myös empiirisessä aineistossa, kun vastaajilta kysyttiin johtamisosaamisen kokonaisuudesta: vastaajien mukaan talousjohtamisessa korostuu ohjeiden ja neuvojen antaminen sekä tehokkaan ja sääntöjen mukaisen toiminnan toteuttamisen seuranta.

Kovačič'n ja Rus'n mukaan johtamiseen liittyvä tutkimus on osoittanut, että on olemassa tiettyjä johtamiskompetenssien klustereita, jotka ovat osoittautuneet yhä uudestaan johtavan parempaan suorituskyykyyn ja suurempaan tulokseen. Näihin kompetensseihin kuuluvat johtajan visio ja taito asettaa tavoitteita, johtajan itsetuntemus, ihmissuhdetaidot sekä tekniseen pätevyyteen ja liiketoimintaan liittyvät taidot. (Kovačič & Rus 2014, s. 12.) Myös muu tarkasteltu johtamiskompetenssien luokittelu toisti havainnon siitä, että johtamiskompetenssit klusteroituvat erityyppisiin johtamiskompetenssien luokitteluihin. Teoreettisen viitekehyksen mukaan kompetensseja voidaan kategorisoida esimerkiksi kahteen laajaan taitoluokkaan (Klagge 1998), kolmentyyppisiin taitoihin (Mumford et al. 2000), kolmeen perustaitoon (Katz 1974), neljään osaamisalueeseen (Hogan & Warrenfeltz 2003) ja kuuteen kompetenssiin (Conger 2001).

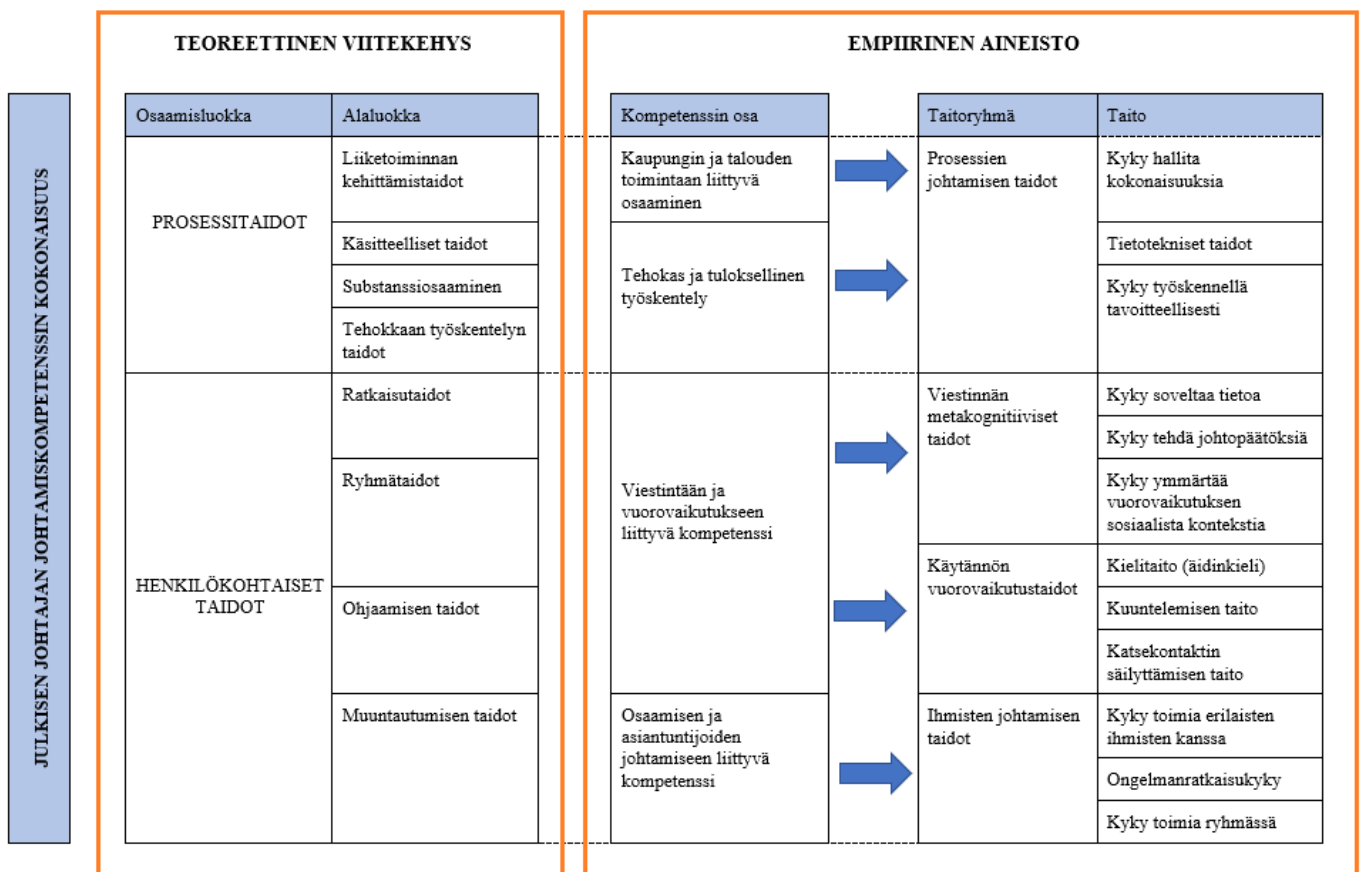
Kirjallisuuskatsauksen perusteella johtamiskompetenssin kokonaisuus jaettiin tässä tutkimuksessa kahteen laajaan taitoluokkaan, joista kumpikin jaettiin edelleen neljään alaluokkaan. Johtamiskompetenssien kokonaisuus jaettiin johtajan henkilökohtaisiin taitoihin sekä johtajan prosessitaitoihin. Henkilökohtaisiin taitoihin sisältyi ratkaisutaitojen, ryhmätaitojen, ohjaamisen taitojen sekä muuntautumisen taitojen alaluokat. Prosessitaitoihin sisältyi liiketoiminnan kehittämisen taitojen, johtajan käsitteellisen osaamisen, johtajan substanssiosaaminen sekä tehokkaan työskentelyn alaluokat.

Tutkimuksen empiirinen osuus tukee kirjallisuuskatsauksesta tehtyjä havaintoja. Vastausten perusteella kaupungin talousjohtajan johtamiskompetenssi jakautuu seuraaviin laajempiin kokonaisuuksiin: kaupungin ja talouden toimintaan liittyvä osaaminen, osaamisen ja asiantuntijoiden johtamiseen liittyvä kompetenssi, viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä kompetenssi sekä tehokkaaseen työskentelyyn liittyvä kompetenssi. Kun tarkastellaan

johtamiskompetenssiin sisältyviä taitoja, nousee neljäksi keskeisimmäksi taitoryhmäksi ihmisten johtamisen taidot, prosessien johtamisen taidot, viestinnän metakognitiiviset taidot sekä käytännön vuorovaikutustaidot.

Empiirisestä aineistosta nousseet havainnot voidaan jaotella vastaamaan teoreettisen viitekehyksen mukaista jaottelua prosessi- ja henkilökohtaisiin taitoihin. Empiriassa esitetyt, laajemmat kompetenssikonaisuudet voidaan jaotella niin, että kaupungin ja talouden toimintaan liittyvä osaaminen sekä tehokkaaseen työskentelyyn liittyvä kompetenssi vastaavat teoreettisen viitekehyksen kuvailua johtajan prosessitaidoista. Teoreettisessa viitekehyksessä esitelty johtajan henkilökohtaiset taidot taas voidaan nähdä vastaavina, kuin empiriasta nousseet osaamisen ja asiantuntijoiden johtamiseen liittyvä kompetenssi sekä viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä kompetenssi. Kun vertaillaan keskenään sekä teoreettisen viitekehyksen että empiirisen aineiston havaintoja, voidaan niiden perusteella siis sanoa julkisen johtajan johtamiskompetenssin koostuvan sekä henkilökohtaisista taidoista että prosessitaidoista.

Alla olevassa kuviossa kahdeksan (8) on mallinnettu sekä teoreettisen viitekehyksen että empiirisen aineiston keskeisimmät havainnot. Kuvio vastaa tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: kuviossa tiivistyy talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuus.



7.3 Talousjohtajan vuorovaikutuskompetenssin suhde muuhun johtamiskompetenssiin

Tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä kysyttiin, miten vuorovaikutuskompetenssin ja johtamiskompetenssin suhde ymmärretään kaupunkien taloutta johtavien keskuudessa.

Teoreettisen viitekehyksen ja kirjallisuuskatsauksen perusteella johtajan vuorovaikutuskompetenssi on yksi keskeisimpiä johtamiskompetenssin elementtejä. Johansson, Miller ja Hamrin tunnistavat vuorovaikutteisen johtajuuden konseptin, joka koostuu muun muassa siitä, että johtajat vuorovaikutuksen kautta mahdollistavat alaistensa itseohjautuvan toiminnan, asettavat selkeitä odotuksia toiminnalle ja tavoitteille, ovat helposti lähestyttäviä ja kiinnostuneita alaisistaan, ovat sitoutuneita ongelmanratkaisuun sekä ottavat palautetta aktiivisesti vastaan. Vuorovaikutteisen johtajuuden konseptissa korostuu palautteen vastaanottamisen merkitys, kyky kuunnella alaisia ja tiimejä sekä kyky valmentaa ja ohjata työntekijöitä kohti toivottuja tuloksia. (Johansson, Miller & Hamrin 2014, s. 148–155.)

Barretin (2006) yhtyy tähän näkemykseen: onnistunut johtajan vuorovaikutuskäyttäytyminen hyödyntää laajaa viestintätaitojen kokonaisuutta, joiden avulla johtaja muun muassa ohjaa ja motivoi muita toimimaan. (Barret 2006, s. 368.)

Myös empiirinen aineisto tunnistaa vuorovaikutteisen johtajuuden konseptin. Aineistosta nousee vahvasti esiin, että vuorovaikutuksen ja johtamiskompetenssin suhde koetaan tiiviinä. Vastaukset kertoivat, että vuorovaikutuksen nähtiin olevan yksi tärkeimmistä johtamiskompetenssiin liittyvistä elementeistä, ellei jopa välttämätön. Vuorovaikutuksen koettiin olevan osa päivittäistä johtamistyötä, ja johtajat kertoivat kohtaavansa erilaisia sisäisiä ja ulkoisia vuorovaikutustilanteita päivittäin. Vastaajat tunnistivat talousjohtamisen olevan vuorovaikutteista johtamista, sillä vuorovaikutusta edellytettiin esimerkiksi kunnan tuloksellisen toiminnan varmistamisessa, sidosryhmäyhteistyössä sekä organisaation ja henkilöstön onnistuneessa johtamisessa. Talousjohtajilla nähtiin olevan keskeinen vuorovaikutteinen rooli kunnan organisaatiossa, sillä vastausten perusteella laadukkaalla vuorovaikutusosaamisella voidaan varmistaa toiminnan taloudellisuus ja tuloksellisuus. Kunnan taloudellisen tuloksen tekee henkilöstö, joten vuorovaikutuksella, toisten ihmisten kuuntelulla, kannustamisella ja motivoinnilla on erityinen rooli

Tässä tutkimuksessa vuorovaikutuskompetenssi nähtiin kolmesta ulottuvuudesta koostuvana kokonaisuutena: vuorovaikutuskompetenssiin kuuluu viestinnän kognitiivinen ulottuvuus, behavioraalinen ulottuvuus sekä affektiivinen ulottuvuus. Jaottelu näihin kolmeen

ulottuvuuteen perustui kirjallisuuskatsauksessa useaan otteeseen esiin nousseeseen jakoon: nämä kolme ulottuvuutta ovat viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuksessa yleisesti käytetty jaottelu.

Teoreettisen viitekehyksen perusteella vuorovaikutuskompetenssin kognitiivinen ulottuvuus kuvaa viestijän tietoja ja tiedon soveltamisen taitoja sekä viestintään että vuorovaikutukseen liittyen.

Empiirisessä aineistossa vuorovaikutuksen kognitiivista ulottuvuutta kuvattiin ”viestinnän metakognitiivisten taitojen” käsitteen kautta. Empiirisestä aineistosta nousi esiin, että näitä kognitioon liittyviä taitoja pidettiin erittäin merkityksellisenä osana talousjohtajan johtamiskompetenssia. Viestinnän metakognitiivisiin taitoihin lukeutui esimerkiksi kyky soveltaa tietoa, kyky tehdä johtopäätöksiä ja kyky ymmärtää vuorovaikutuksen sosiaalista kontekstia. Nämä taidot sisältyivät viestinnän metakognitiivisia taitoja kuvaavaan taitoryhmään, joka arvioitiin keskiarvoltaan kaikista tärkeimmäksi muihin taitoryhmiin nähden. Viestinnän metakognitiivisten taitojen korkea arvostus selittyy sillä, että talousjohtajan työssä korostuu kyky tehdä toimintaa ohjaavia päätöksiä ja toimia luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Teoreettisen viitekehyksen perusteella vuorovaikutuskompetenssin behavioraalinen ulottuvuus kuvaa viestijän vuorovaikutustaitoja sekä tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen osoittamista. Teoreettisen viitekehyksen kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin puheen ja kuuntelemisen taitoja, esiintymistaitoja ja ryhmäviestinnän taitoja.

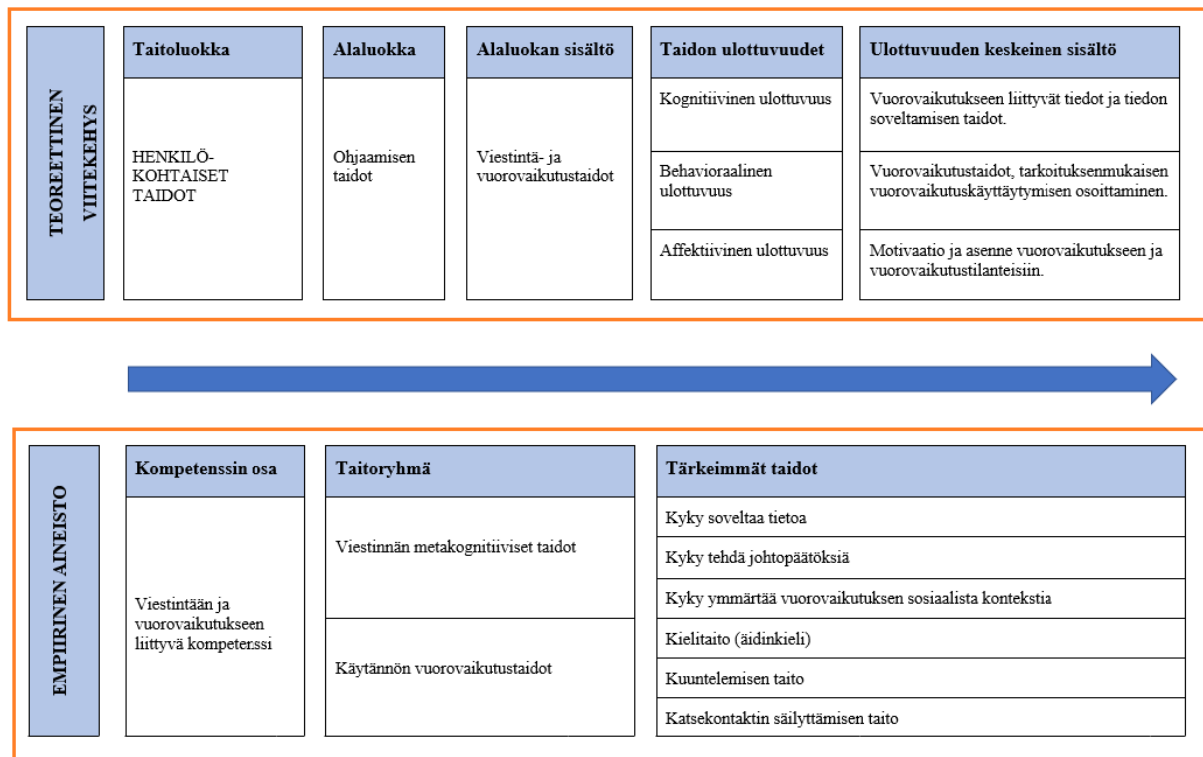
Empiirisessä aineistossa vuorovaikutuksen behavioraalista ulottuvuutta kuvattiin ”käytännön vuorovaikutustaitojen” käsitteen kautta. Empiirisestä aineistosta nousi esiin, että näitä tehokkaan vuorovaikutuskäyttäytymisen ja käytännöllisten vuorovaikutustaitojen osaamista pidettiin merkityksellisenä osana talousjohtajan johtamiskompetenssia. Käytännön vuorovaikutustaitoihin lukeutui esimerkiksi äidinkielen kielitaito, kuuntelemisen taito sekä katsekontaktin säilyttämisen taito. Nämä taidot sisältyivät käytännön vuorovaikutustaitoja kuvaavaan taitoryhmään, joka arvioitiin keskiarvoltaan kolmanneksi tärkeimmäksi taitoryhmäksi. Käytännön viestintätaitojen merkityksellisyydestä voidaan päätellä, että talousjohtajalta edellytetään läsnäoloa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kuunteleminen ja katsekontaktin säilyttäminen ovat vuorovaikutustilanteen ja luottamuksellisen keskustelun

keskeisiä elementtejä, jolloin läsnäolevan ja hyvän johtajan tulisi hallita nämä taidot erityisen hyvin.

Teoreettisen viitekehyksen perusteella vuorovaikutuskompetenssin affektiivinen ulottuvuus kuvaa viestijän motivaatiota viestiä sekä asennoitumista viestintää ja vuorovaikutustilannetta kohtaan.

Empiirisessä aineistossa vuorovaikutuskompetenssin affektiivisen ulottuvuuden merkitys ei juuri noussut esiin. Vastaajat eivät arvottaneet viestintä- ja vuorovaikutusasenteisiin liittyviä muuttujia erityisen korkealle, eivätkä he avoimissa vastauksissaan kuvailleet asenteiden merkitystä johtamiskompetenssin kokonaisuudelle. Vuorovaikutusasenteita ei ole helppo tunnistaa arjessa, sillä esimerkiksi viestintäarkuus nähdään usein kiinteänä osana persoonaamme. Koska sitä ei koeta taitona, jota voi kehittää, jää vuorovaikutuskompetenssin affektiivinen ulottuvuus helposti tunnistamatta.

Talousjohtajan vuorovaikutuskompetenssi lukeutuu teoreettisen viitekehyksen perusteella osaksi johtajan henkilökohtaisten taitojen taitoluokkaa. Luokkaan kuuluu aiemmin esitetysti ohjaamisen taitojen, ratkaisutaitojen, ryhmätaitojen ja muuntautumistaitojen alaluokat. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot lukeutuvat ohjaamisen taitojen alaluokkaan. Taito pitää sisällään vuorovaikutuksen kognitiivisen, behavioraalisen ja affektiivisen ulottuvuuden. Empiirisen aineiston perusteella viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä kompetenssi jakautuu viestinnän metakognitiivisten taitojen sekä käytännön vuorovaikutustaitojen taitoryhmiin. Alla olevaan kuvioon yhdeksän (9) on koottu teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen aineiston keskeisimmät havainnot vuorovaikutuskompetenssin osalta.



KUVIO 9. Talousjohtajan vuorovaikutuskompetenssi.

Aiemmin todetun perusteella vuorovaikutuskompetenssilla on siis vahva sijansa osana kaupungin talousjohtajan johtamisosaamisen kokonaisuutta. Alla olevaan kuvioon 10 on tarkennettu miten vuorovaikutuskompetenssi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisestä aineistosta nousseiden havaintojen perusteella nähdään osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta. Kuvio vastaa tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen: kuviossa tiivistyy talousjohtajan johtamiskompetenssin ja vuorovaikutuskompetenssin suhde.

TEOREETTINEN VIITEKEHYKYS

EMPIIRINEN AINEISTO

JULKISEN JOHTAJAN JOHTAMISKOMPETENSSIN KOKONAISUUS

Osaamisluokka	Alaluokka	Kompetenssin osa	Taitoryhmä	Taito	
PROSESSITAILOT	Liiketoiminnan kehittämistaidot	Kaupungin ja talouden toimintaan liittyvä osaaminen	➡	Prosessien johtamisen taidot	Kyky hallita kokonaisuuksia
	Käsitteelliset taidot	Tehokas ja tulokellinen työskentely	➡		Tietotekniset taidot
	Substanssiosaaminen				Kyky työskennellä tavoitteellisesti
	Tehokkaan työskentelyn taidot				
HENKILÖKOHTAISET TAILOT	Ohjaamisen taidot	Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä kompetenssi	➡	Viestinnän metakognitiiviset taidot	Kyky soveltaa tietoa
	Ryhmätaidot				Kyky tehdä johtopäätöksiä
					Kyky ymmärtää vuorovaikutuksen sosiaalista kontekstia
	Ratkaisutaidot			Käytännön vuorovaikutustaidot	➡
		Kuuntelemisen taito			
					Katsekontaktin säilyttämisen taito
	Muuntautumisen taidot	Osaamisen ja asiantuntijoiden johtamiseen liittyvä kompetenssi	➡	Ihmisten johtamisen taidot	Kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa
					Ongelmanratkaisukyky
					Kyky toimia ryhmässä

KUVIO 10. Talousjohtajan johtamiskompetenssin ja vuorovaikutuskompetenssin suhde.

7.4 Taustamuuttujien vaikutus ja tutkimuksen hypoteesit

Tutkimuksen hypoteeseina tutkittiin sitä, miten erilaiset taustamuuttujat vaikuttavat vastaajan kokemukseen johtamiskompetenssin kokonaisuudesta sekä johtamis- ja vuorovaikutuskompetenssien suhteesta. Tutkimuksen hypoteesit muodostettiin teoreettisen viitekehyksen ja suoritettujen kirjallisuuskatsauksen perusteella, jonka jälkeen niitä testattiin empiirisen aineiston kautta. Alla olevaan taulukkoon 14 on koottu kukin hypoteesi ja tieto hypoteesin hyväksymisestä tai hylkäämisestä.

TAULUKKO 14. Koonti hypoteesien hyväksynnästä.

Hypoteesi	Hypoteesin hyväksyntä/hylkääminen
H1. Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen koetaan tärkeäksi osaksi talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuutta.	Hyväksytty
H2. Talousjohtajan sukupuoli ei vaikuta käsitykseen johtamiskompetenssin kokonaisuudesta.	Hyväksytty

H3. Nuoremmat talousjohtajat pitävät käytännön vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin vanhemmat talousjohtajat.	Hyväksytty
H4. Etelä-Suomesta lähtöisin olevat talousjohtajat pitävät vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin muualta lähtöisin olevat talousjohtajat.	Hylätty
H5. Suurista kaupungeista lähtöisin olevat talousjohtajat pitävät vuorovaikutusosaamista tärkeämpänä osana johtamiskompetenssin kokonaisuutta kuin pienemmistä kunnista lähtöisin olevat talousjohtajat.	Hylätty

Hypoteesien perusteella voidaan sanoa, että viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen on tärkeä osa kaupungin talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuutta, ja että taustamuuttajat vaikuttavat johtamiskompetenssin kokonaisuuden kokemukseen ja vuorovaikutuskompetenssin rooliin jonkin verran. Talousjohtajan johtamisosaamisen kokonaisuudelle merkityksellisin taitoryhmä jokaisen taustamuuttujan kautta arvioituna oli viestinnän metakognitiivisten taitojen taitoryhmä. Vähiten merkityksellisenä taas nähtiin ihmisten johtamisen taitoryhmä. Koska ihmisten johtamiseen liittyvät taidot näyttäytyivät talousjohtajille vähiten merkityksellisinä taitoina, voidaan päätellä, että talousjohtajan työnkuvaan ei aina kuulu esihenkilötehtäviä tai -vastuuta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että eteläsuomalaiset, suurten kaupunkien talousjohtajat sekä nuoret talousjohtajat arvostavat johtamistaitoja muita enemmän. Nuoremmat talousjohtajat ovat toimineet johtamistehtävissään New Public Governance -aikakaudella, jolloin johtamisen laatuun ja johtamiskompetenssiin on kiinnitetty erityistä huomiota johtajia rekrytoitaessa ja organisaatioita kehittäessä. Nämä uudet johtajat ovat kasvaneet yritysjohtamisen oppien aikakaudella, jolla selittyy myös johtamistaitojen korkea arvostaminen.

Tulosten perusteella voidaan todeta myös, että suurista kaupungeista lähtöisin olevat talousjohtajat arvioivat kaikkien johtamiskompetenssin eri ulottuvuuksien olevan erityisen tärkeitä. Pienemmistä organisaatioista lähtöisin olevat taas arvioivat johtamiskompetenssin eri ulottuvuudet hieman matalammalle. Suuressa, kompleksisessa organisaatiossa toimiminen vaatii johtajalta korkealaatuisia vuorovaikutustaitoja, sillä toimintojen ja henkilöstön toiminnan seuraaminen on haasteellisempaa, kuin pienemmässä organisaatiossa. Suurissa kaupungeissa johtamisen kehittämiseksi saatetaan myös antaa suurempi painoarvo, joten johtamisosaamista arvostetaan ylipäänsä korkealle.

Tutkimuksen johdanto-osassa talousjohtajan tehtävien ja osaamisvaatimusten muutosta tarkasteltiin talousjohtajan roolin muutoksen näkökulmasta: kuntien talousjohtajien rooli on muuttunut radikaalista niistä ajoista, kun talousjohtajan ajateltiin olevan kunnan talous- ja rahatoimesta vastaava kunnankamreeri. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että nykyaikainen talousjohtaja on vuorovaikutteinen johtaja, jolla on korkeatasoiset ihmisten, talouden ja kunnan toimintojen johtamisen taidot. Tutkimuksen tulokset kuvaavat maailmaa, jossa talousjohtajan on toimittava useissa, jopa päällekkäisissä verkostoissa, viestittävä talousaiheista selkeästi kunnan sidosryhmille sekä hallittava kunnan toimintaan liittyvän substanssin lisäksi myös ihmisten ja asiantuntijoiden johtamiseen liittyviä käytäntöjä.

8 PÄÄTÄNTÖ

Tutkielman päätännössä tutkimus liitetään osaksi kansallista ja kansainvälistä tutkimuskenttää, pohditaan tutkimuksen yleistettävyyttä, hyödynnettävyyttä sekä jatkotutkimuksen mahdollisuuksia ja arvioidaan tutkimusprosessia.

Tutkimuksella pyrittiin täyttämään julkisia johtajia käsittävän tutkimuksen erästä tutkimusaukkoa: fenomenografisen otteen mukaista, relevanttia tutkimusta johtajien johtamiskompetensseista ei löytynyt. Tämä tutkimus onnistui vastaamaan sille asetettuun tavoitteeseen, ja tutkimuksen tuloksena syntyi laaja ja seikkaperäinen kuvaus talousjohtajan johtamiskompetenssien kokonaisuudesta sekä siitä, millaiset osaamisen elementit koetaan talousjohtajan työn kannalta keskeisiksi.

Tutkimus kokoaa yhteen julkiseen johtamiseen, johtamisen kompetensseihin sekä vuorovaikutuskompetenssiin liittyvää tutkimusta sekä suomesta että kansainvälisiltä tutkimuskentiltä. Vastaavaa kokoavaa tutkimusta ei tähän mennessä ole ollut saatavilla, joten tutkimuksen ja sen tulosten merkitys on myös tästä näkökulmasta tunnustettava.

Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään usein yleistettäviin tutkimustuloksiin. Kvantitatiivista tutkimusta pidetään perinteisesti edustavana, jos tutkimus on tehty kokonaistutkimuksena ja niin, että tutkimus koostuu yhteen rajattuun kohderyhmään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, s. 168). Tämä tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena ja tutkimuksen kohdejoukkona toimi suomalaisten kaupunkien talousjohtajat. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella, ja lomakkeen täytti 43 % tutkimuksen kohderyhmästä. Täten voidaan sanoa, että tutkimus edustaa suomalaisten kaupunkien talousjohtajien kokemuksia johtamiskompetenssin kokonaisuudesta sekä vuorovaikutuskompetenssin roolista osana talousjohtajan johtamiskompetenssin kokonaisuutta.

Tutkimuksen tuloksena syntyi kaksi kuviota, jotka jäsentävät tutkittua teemaa: kuvio kahdeksan (8), joka esittää tulkinnan julkisen johtajan johtamiskompetenssin kokonaisuudesta sekä kuvio 10, joka esittää tulkinnan talousjohtajan johtamiskompetenssin ja vuorovaikutuskompetenssin suhteesta. Näitä kuvioita voidaan hyödyntää talousjohtajien osaamista arvioitaessa sekä uusia talousjohtajia rekrytoitaessa. Tutkimuksen tuloksia ja teoreettista viitekehystä voidaan laajemminkin hyödyntää, kun halutaan pohtia johtajalta vaadittuja johtamisosaamisen elementtejä tai keskustella vuorovaikutuksen osuudesta johtamisosaamisen kokonaisuudessa.

Tutkimusaiheella on paljon jatkotutkimuspotentialia, ja tutkimusprosessin aikana tunnistettiin useita teemoja, joiden suuntaan tarkastelua olisi voinut laajentaa. Jatkotutkimusta voisi tehdä syventyen tarkemmin joko johtamis- tai vuorovaikutuskompetenssiin. Tutkimusprosessin aikana havaittiin, että sekä johtamis- ja vuorovaikutuskompetensseihin liittyy teemoina niin paljon erilaisia ulottuvuuksia, joten johtamis- ja vuorovaikutuskompetensseista voisi valita toisen, ja syventyä tutkimaan ainoastaan sitä. Johtamiskompetenssin kokonaisuudesta voisi valita myös jonkin aivan uuden kompetenssin osan, esimerkiksi prosessien johtamisen taidot, ja syventyä tutkimaan talousjohtajien kokemuksia sen merkittävydestä johtamiskompetenssin kokonaisuudelle.

Myös tutkimuksen kohderyhmää voisi laajentaa: tutkimuksen voisi kohdistaa koskemaan kaikkia suomalaisten kuntien talousjohtajia, jolloin tutkimuksen aineistosta saataisiin koko Suomea edustava. Tutkimusotetta vaihtamalla on myös mahdollista saada kiinnostavia tutkimustuloksia samaan aihepiiriin liittyen: talousjohtajien johtamiskompetenssia voisi tutkia esimerkiksi kuntalaisten mielipiteiden näkökulmasta. Myös taustamuuttujia vaihtamalla voisi saada mielenkiintoisia uusia tuloksia: kokemusta johtamis- ja vuorovaikutuskompetenssin muodostumisesta voisi tutkia yhdistämällä vastaajan koulutustaustan tai työkokemuksen hänen antamiinsa vastauksiin, ja arvioimalla koulutuksen ja aiemman työhistorian vaikutuksia kokemuksiin.

Tutkimusprosessin voidaan katsoa onnistuneen oivallisesti. Tutkimusprosessi kesti vajaan vuoden, ja tähän vuoteen lukeutui useita erilaisia ja eri tavalla opettavaisia vaiheita. Tutkimusprosessi eteni jouhevasti läpi vuoden, sillä tutkimuksen suunnitteluun oli käytetty prosessin alkuvaiheessa paljon aikaa. Tutkimuksessa hyödynnetyt tutkimusmenetelmät olivat tutkielman laatijalle verrattain tuntemattomia, joten tutkimusmenetelmiin perehtyminen toi mukanaan joitakin lisähaasteita. Kuitenkin kvantitatiivisiin menetelmiin oli mielekästä tutustua, sillä prosessin aikana opituille taidoille on varmasti tulevaisuudessa lukuisia hyödyntämismahdollisuuksia. Tutkimuksen aihe oli tutkielman laatijalle mieleinen ja kiinnostava, mutta kuitenkin selkeästi rajattu. Tutkimuksen kohde oli tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta myös riittävän rajattu, mutta kuitenkin sellainen, josta voidaan tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä. Selkeät rajaukset, tutkielman laatijan kiinnostus aihetta kohtaan sekä tutkielman ohjaajalta ja tutkimuksen kohderyhmältä saatu positiivinen palaute tekivät koko prosessista erittäin mielekkään.

9 LÄHTEET

- Barrett, Deborah J. 2006. *'Strong Communication Skills a must for Today's Leaders'*, Handbook of Business Strategy, vol. 7/no. 1, (2006), s. 385–390.
- Bao, Guoxian, Wang, Xuejun, Larsen, Gary L. & Morgan, Douglas F. (2013). *'Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership'*, Administration & Society, vol. 45/no. 4, (2013), s. 443–467.
- Beebe, Steven, Barge, J.K ja McCormick, C. 1995. *The Competent Group Communicator: Assessing Essential Competencies of Small Group Problem Solving*. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association (81st, San Antonio, TX, November 18–21, 1995).
- Berke, David, Kossler, Michael E & Wakefield, Michael 2008. *Developing leadership talent*. San Francisco: Pfeiffer.
- Berman, Stuart J. ja Hellweg, Susan A. 1989. *'Perceived Supervisor Communication Competence and Supervisor Satisfaction as a Function of Quality Circle Participation'*, Journal of Business Communication, vol. 26/no. 2, (1989), s. 103–122.
- Bourgon, Jocelyne 2007. *'Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration Theory'*, International Review of Administrative Sciences, vol. 73/no. 1, (2007), s. 7–26.
- Boyatzis, Richard 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Burns, James MacGregor 1979. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, Jay A 1993. *'Training Leaders for the Twenty-First Century'*, Human Resource Management Review, vol. 3/no. 3, s. 203–218.
- Craig, Robert 1999. *'Communication Theory as a Field'*, Communication Theory, vol. 9/no. 2, (1999), s. 119–161.
- Curtis, Dan B., Winsor, Jerry L. ja Stephens, Ronald D. 1989. *'National Preferences in Business and Communication Education'*, Communication Education, vol. 38/no. 1, (1989), s. 6–14.
- Druskat, V.U. and Wheeler, J.V. 2003. *"Managing from the boundary: the effective leadership of self-managing work teams"*. The Academy of Management Journal 46, no. 4 (2003). s. 435–457.
- FCG Talent Oy 2018. Valtakunnallinen kunta-alan työnhakupalvelu ja kuntatyönantajien rekrytointipalvelu. www.kuntarekry.fi. (Viitattu 9.7.2018).
- Fernandez, Nicolas, Dory Valerie, Ste-Marie, Louis-Georges, Chaput, Monique, Charlin, Bernard & Boucher, Andree 2012. *'Varying Conceptions of Competence: An Analysis of how Health Sciences Educators Define Competence'*, Medical Education, vol. 46/no. 4, s. 357–365.
- Gerlander, Maija 1995. *Tavoitteet vuorovaikutuksessa*. Teoksessa Valo, Maarit (toim.) 1995. *'Haasteita Puheviestinnän Opetukseen'*, Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto. s. 51–65.
- Griffin, Em 2012. *A first look at communication theory*. 8. painos. New York: McGrawHill.
- Guggenheimer, Patricia and Szulc, Mary Diana 1998. *Understanding Leadership Competencies : Creating Tomorrow's Leaders Today*. Menlo Park, Calif.
- Haapaniemi, Pia 2013. *Fenomenografinen analyysi. Fenomenografisen analyysin lähtökohdat ja esimerkki aineiston analyysistä sosiaalityön tutkimuksessa*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

- Hamel, Gary, Breen, Bill, Alanen, Jorma (käännös) 2007, *'Johtamisen Tulevaisuus'*, Helsinki, Talentum.
- Hamrefors, Sven 201. *'Communicative Leadership'*, Journal of Communication Management, vol. 14/no. 2, (2010), s. 141–152.
- Hannawa, Annegret and Spitzberg, Brian 2015. *'Communication Competence'*, Volume 22;22. Boston, [Massachusetts];Berlin, [Germany].
- Haynes, W. Lance 1990. *'Public Speaking Pedagogy in the Media Age'*, Communication Education, vol. 39/no. 2, (1990), s. 89–102.
- Heery, Edmund and Noon, Mike 2017. *"Leader"* In A Dictionary of Human Resource Management. : Oxford University Press,
<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191827822.001.0001/acref-9780191827822-e-700>. (Viitattu 15.4.2017)
- Heikkilä, Tarja 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7. uudistettu painos.Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hogan, Robert and Rodney Warrenfeltz. 2003 *'Educating the Modern Manager'*, Academy of Management Learning & Education, vol. 2/no. 1, (2003), s.. 74–84.
- Hood, Christopher 1991, *"A Public Management for All Seasons?"*, Public Administration, vol. 69, no. 1, s. 3–19.
- Hughes, Owen 1998. *The Traditional Model of Public Administration*.Teoksessa Public Management and Administration. Palgrave, London. s. 22–51.
- Isotalus, Pekka 1995. *Mitä puhetaito on?* Teoksessa Valo, Maarit (toim.) 1995. *'Haasteita Puheviestinnän Opetukseen'*, Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto. s. 83–98.
- Isotalus, Pekka 2018. *Johtaja, virittäydy vuorovaikutukseen*. Kuntalehti 3/2018.
<https://kuntalehti.fi/kolumnit/pekka-isotalus-johtaja-virittaydy-vuorovaikutukseen/>. (Viitattu 15.4.2017)
- Johansson, Catrin, Miller, Vernon D. , Hamrin, Solange 2014. *'Conceptualizing Communicative Leadership: A Framework for Analysing and Developing Leaders' Communication Competence'*, Corporate Communications, vol. 19/no. 2, (2014), s. 147–165.
- Juholin, Elisa, Vakkuri, Jarmo ja Stenvall, Jari 2010. *Kunnat, viestintä ja media – näkökulmia kuntatutkimuksen ja viestinnän tutkimuksen rajapintoihin*. Kunnallistieteen aikakauskirja 4/2010. s. 317–321.
- Juuti, Pauli 2009. *Johtaminen ja esimiestyö*. Teoksessa Helsilä, Martti ja Salojärvi, Sari. *'Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt'*. Helsinki: Talentum.
- Katz, Robert L 1986. *'Skills of an Effective Administrator'*, Harvard Business Review, vol. 64/no. 2, (1986), s. 178.
- Klagge, Jay 1998. *Self-perceived development needs of today's middle managers*. The Journal of Management Development; Bradford Vol. 17, Iss. 7. s. 481–491.
- Kovačič, Helena ja Rus, Andrej 2015. *'Leadership Competences in Slovenian Health Care'*, Zdravstveno Varstvo, vol. 54/no. 1. s. 11–17.

- Laajalahti, Anne 2014. *Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Lane, Jan-Erik. 2000. *New Public Management : An Introduction*. London: Routledge.
- Myers, Scott A. ja Kassing, Jeffrey W. 1998. 'The Relationship between Perceived Supervisory Communication Behaviors and Subordinate Organizational Identification', *Communication Research Reports*, vol. 15/no. 1, (1998), s. 71–81.
- Mikkelsen, Alan C., York, Joy A. ja Arritola, Joshua 2015. 'Communication Competence, Leadership Behaviors, and Employee Outcomes in Supervisor-Employee Relationships', *Business and Professional Communication Quarterly*, vol. 78/no. 3, (2015), s. 336–354.
- Mintzberg 1973. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Morse, Ricardo S & Buss, Terry F 2008. *Innovations in public leadership development*. New York: M.E. Sharpe, Armonk.
- Morse, Ricardo S., Buss, Terry F., Kinghorn, Morgan C. 2010. *Transforming Public Leadership for the 21st Century*. National Academy of Public Administration, and Inc Books24x7. Armonk, N.Y: M.E.
- Mumford, Michael D., Zaccaro, Stephen J., Harding, Francis D., Jacobs, Owen T. & Fleishman, Edwin A. 2000. 'Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems', *Leadership Quarterly*, vol. 11/no. 1, (2000), s. 11–35.
- Osborne, Stephen P. 2010. *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.
- Pavlov, P. ja Katsamunska, P. 2005. *The relationship of leadership and new public management in central government: Bulgarian specifics* [verkkojulkaisu]
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan018696.pdf>. (Viitattu 2.8.2017)
- Rhodes R. A. W. 2000. 'Governance and Public Administration'. Teoksessa Pierre, Jon (toim.) 2000. *Debating Governance*. Oxford, Oxford University Press.
- Rickheit, Gert ja Strohner, Hans 2008, *Handbook of Communication Competence*, Volume 1. New York; Berlin; Mouton de Gruyter.
- Rissanen, Riitta 2006. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. (Viitattu 29.1.2017.)
- Rouhiainen-Neunhäuserer, Maijastiina 2009. *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Rubin, Reecce 1991. *Perspectives on Communication Competence*. Teoksessa Phillips, G. M., Kelly, L., ja Rubin, R. B. (1991). *Communication Incompetencies : A Theory of Training Oral Performance Behavior*. Carbondale: Southern Illinois University Press. s. 289–306.
- Ryynänen, Aimo 2010. *Pormestari*. Kuopio, UNIPress, cop.
- Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 16.4.2018.)

Sallinen-Kuparinen A., Lehtonen, J. & Dufva, M. 1982. *Kokous- ja neuvottelutaidon sanasto*. Jyväskylä: Jyväskylän kesäyliopisto.

Salminen, Ari 2011. *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Simonet, Daniel 2011. *'The New Public Management Theory and the Reform of European Health Care Systems: An International Comparative Perspective'*, International Journal of Public Administration, vol. 34/no. 12, (2011), s. 815–826.

Spitzberg, Brian H. ja Cupach, William R. 2011. *Interpersonal Skills*. Teoksessa Knapp, Mark L. ja Daly, John A. 2011. *'The Sage Handbook of Interpersonal Communication'*, 4th edition, Thousand Oaks, Sage. s. 481–524.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2011. *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Summerfield, Marc R 2014. *'Leadership: A Simple Definition'*, American Journal of Health-System Pharmacy, vol. 71/no. 3, pp. 251–253.

Töttö, Pertti 2004. *Syvällistä ja pinnallista: teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Tampere: Vastapaino.

Valkonen, Tarja 2003. *Puheviestintätaitojen Arviointi: Näkökulmia Lukiolaisten Esiintymis- Ja Ryhmätaitoihin*. Jyväskylä: Jyväskylän University Printing House.

Valo, Maarit 1994. *Mitä ovat puheviestintätaidot?* Teoksessa Isotalus, Pekka (toim.) 1994. *Puheesta Ja Vuorovaikutuksesta*, Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto. s. 33–42.

Valo, Maarit 1995. *Taidot puheviestinnän opetuksessa ja tutkimuksessa*. Teoksessa Valo, Maarit (toim.) 1995. *'Haasteita Puheviestinnän Opetukseen'*, Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto. s. 67–81.

Van Wart, Montgomery 2003. *'Public-Sector Leadership Theory: An Assessment'*, Public Administration Review, vol. 63/no. 2, (2003), s. 214–228.

Viitala, Riitta 2005. *Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model*. Journal of Workplace Learning; Bradford Vol. 17, Iss. 7/8, s. 436–451.

Asiakirjat:

Euroopan komissio 2011. *European Governance. A White Paper*. Commission of the European Communities. Brussels. https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-white-paper-governance-com2001428-20010725_en.pdf (Viitattu 6.7.2018)

Muut lähteet:

Pricewatercoopers Oy 1999 *The Government Leadership Survey, A Survey of Federal Executives*. Pricewatercoopers Survey Research Center.

10 LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen kohteena olevat kunnat maakunnittain aakkostettuna

Manner-Suomen kaupungit 2018					
Maakunta	Kaupunki	Maakunta	Kaupunki	Maakunta	Kaupunki
Etelä-Karjala	Imatra	Pirkanmaa	Mänttä-Vilppula	Päijät-Häme	Heinola
Etelä-Karjala	Lappeenranta	Pirkanmaa	Nokia	Päijät-Häme	Lahti
Etelä-Pohjanmaa	Alajärvi	Pirkanmaa	Orivesi	Päijät-Häme	Orimattila
Etelä-Pohjanmaa	Alavus	Pirkanmaa	Parkano	Satakunta	Harjavalta
Etelä-Pohjanmaa	Kauhajoki	Pirkanmaa	Sastamala	Satakunta	Huittinen
Etelä-Pohjanmaa	Kauhava	Pirkanmaa	Tampere	Satakunta	Kankaanpää
Etelä-Pohjanmaa	Kurikka	Pirkanmaa	Valkeakoski	Satakunta	Kokemäki
Etelä-Pohjanmaa	Lapua	Pirkanmaa	Virrat	Satakunta	Pori
Etelä-Pohjanmaa	Seinäjoki	Pirkanmaa	Ylöjärvi	Satakunta	Rauma
Etelä-Pohjanmaa	Ähtäri	Pohjanmaa	Kaskinen	Satakunta	Ulvila
Etelä-Savo	Mikkeli	Pohjanmaa	Kristiinankaupunki	Uusimaa	Espoo
Etelä-Savo	Pieksämäki	Pohjanmaa	Närpiö	Uusimaa	Hanko
Etelä-Savo	Savonlinna	Pohjanmaa	Pietarsaari	Uusimaa	Helsinki
Kainuu	Kajaani	Pohjanmaa	Uusikaarlepyy	Uusimaa	Hyvinkää
Kainuu	Kuhmo	Pohjanmaa	Vaasa	Uusimaa	Järvenpää
Kanta-Häme	Forssa	Pohjois-Karjala	Joensuu	Uusimaa	Karkkila
Kanta-Häme	Hämeenlinna	Pohjois-Karjala	Kitee	Uusimaa	Kauniainen
Kanta-Häme	Riihimäki	Pohjois-Karjala	Lieksa	Uusimaa	Kerava
Keski-Pohjanmaa	Kannus	Pohjois-Karjala	Nurmes	Uusimaa	Lohja
Keski-Pohjanmaa	Kokkola	Pohjois-Karjala	Outokumpu	Uusimaa	Porvoo
Keski-Suomi	Jyväskylä	Pohjois-Pohjanmaa	Haapajärvi	Uusimaa	Raasepori
Keski-Suomi	Jämsä	Pohjois-Pohjanmaa	Haapavesi	Uusimaa	Vantaa
Keski-Suomi	Keuruu	Pohjois-Pohjanmaa	Kalajoki	Varsinais-Suomi	Kaarina
Keski-Suomi	Saarijärvi	Pohjois-Pohjanmaa	Kuusamo	Varsinais-Suomi	Laitila
Keski-Suomi	Viitasaari	Pohjois-Pohjanmaa	Nivala	Varsinais-Suomi	Loimaa
Keski-Suomi	Äänekoski	Pohjois-Pohjanmaa	Oulainen	Varsinais-Suomi	Naantali
Kymenlaakso	Hamina	Pohjois-Pohjanmaa	Oulu	Varsinais-Suomi	Paimio
Kymenlaakso	Kotka	Pohjois-Pohjanmaa	Pudasjärvi	Varsinais-Suomi	Parainen
Kymenlaakso	Kouvola	Pohjois-Pohjanmaa	Pyhäjärvi	Varsinais-Suomi	Raisio
Lappi	Kemi	Pohjois-Pohjanmaa	Raahe	Varsinais-Suomi	Salo
Lappi	Kemijärvi	Pohjois-Pohjanmaa	Ylivieska	Varsinais-Suomi	Somero
Lappi	Rovaniemi	Pohjois-Savo	Iisalmi	Varsinais-Suomi	Turku
Lappi	Tornio	Pohjois-Savo	Kiuruvesi	Varsinais-Suomi	Uusikaupunki
Pirkanmaa	Akaa	Pohjois-Savo	Kuopio		
Pirkanmaa	Ikaalinen	Pohjois-Savo	Suonenjoki		
Pirkanmaa	Kangasala	Pohjois-Savo	Varkaus		

Liite 2. Aineiston keräämisessä käytetty kyselylomake.

1. Vastaajan taustatiedot
 - a. Syntymävuosi _____
 - b. Sukupuoli
 - i. Nainen
 - ii. Mies
 - iii. Muu
 - iv. En halua vastata
2. Koulutustiedot:
 - a. Korkein suorittamasi tutkinto
 - i. Peruskoulu tai kansakoulu
 - ii. Ammattikoulu, tutkintonimike ja koulutusala _____
 - iii. Lukio
 - iv. Ammattikorkeakoulu, tutkintonimike ja koulutusala _____
 - v. Yliopistotutkinto, tutkintonimike ja pääaine _____
 - b. Erillinen johtamiskoulutus
 - i. Oletko suorittanut opintojesi lisäksi jotakin erillistä johtamiskoulutusta?
 - ii. Minkä? _____
 - c. Taloushallintoon tai talousjohtamiseen liittyvä koulutus
 - a. Sisältyykö koulutukseesi taloushallintoon tai talousjohtamiseen liittyvää koulutusta?
 - i. Kyllä
 - ii. Ei
 - d. Viestintään liittyvä koulutus
 - a. Sisältyykö koulutukseesi viestintään liittyvää koulutusta?
 - i. Kyllä
 - ii. Ei
 - e. Työkokemus
 - a. Työkokemus johtamistehtävistä
 - i. Ei lainkaan
 - ii. Alle vuosi
 - iii. 1 vuosi
 - iv. Alle 5 vuotta
 - v. 5-10 vuotta

- vi. Enemmän kuin 10 vuotta
- b. Työkokemus taloushallintoon tai talousjohtamiseen liittyvistä tehtävistä
 - i. Ei lainkaan
 - ii. Alle vuosi
 - iii. 1 vuosi
 - iv. Alle 5 vuotta
 - v. 5-10 vuotta
 - vi. Enemmän kuin 10 vuotta

3. Kunnan perustiedot

- a. Kunnan sijainti, maakunta _____
- b. Kunnan koko, asukasmäärä _____

4. Johtamiskompetenssi/ -osaaminen

- a. Tässä kysymyksessä tarkastellaan johtamis- ja vuorovaikutusosaamiseen lukeutuvia taitoja. Talousjohtajan työssäsi, kuinka usein arvioit käyttäväsi/ tarvitsevasi alla listattuja taitoja? (1: Päivittäin - 2: Viikoittain - 3: Kuukausittain - 4: Harvemmin kuin kuukausittain - 5: En lainkaan - EOS)
 - i. Kyky mentoroida ja ohjata (1-5)
 - ii. Taito motivoida parempaan suoritukseen (1-5)
 - iii. Kyky arvioida sosiaalisia tilanteita (1-5)
 - iv. Liiketoiminnan kehittämisen taidot (1-5)
 - v. Budjetoitiossaaminen
 - vi. Erilaisten tulostulosten hyödyntämisen taidot (1-5)
 - vii. Toiminnan tuloksellisuuden arvioinnin taidot (1-5)
 - viii. Kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa (1-5)
 - ix. Kielitaito (vieraat kielet) (1-5)
 - x. Projektinhallinnan taidot (1-5)
 - xi. Taito johtaa ryhmää kohti yhteistä määränpäättä (1-5)
 - xii. Kyky aistia ryhmässä toimivien erilaisia rooleja (1-5)
 - xiii. Kyky ratkaista konflikteja (1-5)
 - xiv. Selkeän artikuloinnin taito (1-5)
 - xv. Kyky työskennellä tavoitteellisesti (1-5)
 - xvi. Kyky hallita kokonaisuuksia (1-5)
 - xvii. Kyky rakentaa ja ylläpitää toimivia (1-5)
 - xviii. Kyky luoda yhteisöjä (1-5)
 - xix. Taito esittää oma mielipide jäsentyneesti (1-5)

- xx. Taito pitää lahjakkaat henkilöt osana tiimiä (1-5)
- xxi. Strateginen ajattelukyky (1-5)
- xxii. Kyky toimia ryhmässä (1-5)
- xxiii. Ongelmanratkaisukyky (1-5)
- xxiv. Kyky uudistua ja kehittyä (1-5)
- xxv. Taito liittää oma puheenvuoro keskustelun aiempiin puheenvuoroihin (1-5)
- xxvi. Tietotekniset taidot (1-5)
- xxvii. Taito esiintyä televisiossa tai radiossa (1-5)
- xxviii. Johdettavaan organisaatioon liittyvä substanssiosaaminen (1-5)
- xxix. Kyky kannustaa tiedonjakoon (1-5)
- xxx. Kyky tehdä johtopäätöksiä (1-5)
- xxxi. Kyky löytää ja houkutella lahjakkaita henkilöitä osaksi tiimejä (1-5)
- xxxii. Vuorovaikutuskäyttäytymisen hallinnan taidot (1-5)
- xxxiii. Taito vastaanottaa ja arvioida sanomaa ja sen sisältöä (1-5)
- xxxiv. Taito aloittaa keskustelu ja pitää sitä yllä (1-5)
- xxxv. Rohkeus viestiä ja olla vuorovaikutuksessa (1-5)
- xxxvi. Kyky rakentaa luottamussuhteita työyhteisössä (1-5)
- xxxvii. Kuuntelemisen taito (1-5)
- xxxviii. Kyky ymmärtää vuorovaikutuksen sosiaalista kontekstia (1-5)
- xxxix. Kyky turvata optimaaliset työskentelyolosuhteet muille (1-5)
 - xl. Kyky nähdä johdettava organisaatio kokonaisuutena (1-5)
 - xli. Suurelle yleisölle puhumisen taito (1-5)
 - xlii. Halu kehittyä viestijänä (1-5)
 - xliii. Tilintarkastukseen ja arviointiin liittyvä osaaminen (1-5)
 - xliv. Kyky ymmärtää vuorovaikutukseen liittyviä tavoitteita (1-5)
 - xlv. Kyky hyödyntää taloudellista informaatiota (1-5)
 - xlvi. Kyky esiintyä vakuuttavasti (1-5)
 - xlvii. Kyky soveltaa tietoa (1-5)
 - xlviii. Kyky johtaa hajautunutta organisaatiota (1-5)
 - xliv. Globaali tietoisuus; tietoisuus ympäröivästä maailmasta (1-5)
 - l. Kielitaito (äidinkieli) (1-5)
 - li. Tulosten johtamisen taidot (1-5)
 - lii. Taito antaa muille tilaa (1-5)
 - liii. Katsekontaktin säilyttämisen taito (1-5)

- b. Minkälainen johtamisosaaminen on talousjohtajan tehtävässä toimimisen kannalta keskeistä? _____
 - c. Miten luonnehtisit vuorovaikutusosaamisen roolia osana johtamisosaamisesi kokonaisuutta? _____
5. Palaute kyselystä tai huomiota tutkijalle. _____

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Liite 3. Saatekirje.

Osallistumispyyntö pro gradu -tutkimukseen johtamis- ja vuorovaikutusosaamisesta

Arvoisa kaupungin taloutta johtava,

Olen Venla Monter, julkisen talousjohtamisen maisteriopiskelija Tampereen yliopistosta, ja valmistelen pro gradu -tutkielmaani kaupunkien talousjohtajien johtamis- ja vuorovaikutusosaamiseen liittyen. Tutkimuksen ohjaajana toimii yliopistonlehtori Lotta-Maria Sinervo. Sähköisesti toteutettavan kyselytutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa suomalaisten kaupunkien taloutta johtavien henkilöiden käsityksiä omasta johtamis- ja vuorovaikutusosaamisen kokonaisuudestaan. Vastaavaa tutkimusta ei ole Suomessa aiemmin toteutettu.

Tutkimus toteutetaan lomakekyselynä, joka on kohdennettu mannersuomalaisten, kaupunkinimitystä käyttävien kuntien taloudesta vastaaville johtajille. Tutkimuksen otos on 106 johtajaa. Tutkimuksen tulokset käsitellään nimettöminä, luottamuksellisina ja hyvää tieteellistä tutkimustapaa noudattaen. Vastauksista ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Tutkimuksen tulokset julkaistaan pro gradu -tutkielmana, joka on sähköisesti saatavilla avoimessa julkaisuarkistossa (www.tampub.fi). Tutkimuksen on tarkoitus valmistua vuoden 2018 loppuun mennessä.

Otan Sinuun yhteyttä, sillä toivon osallistumistasi tutkimukseen. Pyydän Sinua ystävällisesti vastaamaan viestin lopusta löytyvään kyselyyn viimeistään 7.9.2018 ja lähettämään vastaukset lomakkeen lopusta löytyvän Tallenna-painikkeen avulla. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia.

Koska kyselyn kohderyhmä on varsin pieni, on jokainen vastaus tutkimukseni onnistumisen kannalta merkittävä. Kysely löytyy linkin takaa: [LINKKI].

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta.

Mukavaa syksyä ja lämmin kiitos osallistumisestasi!

Yhteistyöterveisin,

Venla Monter

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu

Liite 4. Summamuuttujat.

Ihmisten johtamiseen liittyvät taidot

- Globaali tietoisuus; tietoisuus ympäröivästä maailmasta
- Kyky arvioida sosiaalisia tilanteita
- Kyky luoda yhteisöjä
- Kyky löytää ja houkutella lahjakkaita henkilöitä osaksi tiimejä
- Kyky mentoroida ja ohjata
- Kyky rakentaa ja ylläpitää toimivia ryhmiä
- Kyky ratkaista konflikteja
- Kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa, monimuotoisuuden huomioiminen
- Kyky toimia ryhmässä
- Kyky uudistua ja kehittyä
- Ongelmanratkaisukyky
- Strateginen ajattelukyky
- Taito johtaa ryhmää kohti yhteistä määränpäättä
- Taito motivoida parempaa suoriutumiseen
- Taito pitää lahjakkaat henkilöt osana tiimiä

Prosessien johtamisen taidot

- Budjetointiosaaminen
- Erilaisten tulostittareiden hyödyntämisen taidot
- Johdettavaan organisaatioon liittyvä substanssiosaaminen
- Kunnan liiketoiminnan kehittämisen taidot
- Kyky hallita kokonaisuuksia
- Kyky hyödyntää taloudellista informaatiota
- Kyky johtaa hajautunutta organisaatiota
- Kyky nähdä johdettava organisaatio kokonaisuutena
- Kyky turvata optimaaliset työskentelyolosuhteet
- Kyky työskennellä tavoitteellisesti
- Projektinhallinnan taidot
- Tietotekniset taidot

- Tilintarkastukseen ja arviointiin liittyvä osaaminen
- Toiminnan tuloksellisuuden arvioinnin taidot
- Tulosten johtamisen taidot

Viestinnän metakognitiiviset taidot

- Halu kehittyä viestijänä
- Kyky aistia ryhmässä toimivien erilaisia rooleja
- Kyky kannustaa tiedonjakoon
- Kyky rakentaa luottamussuhteita työyhteisössä
- Kyky soveltaa tietoa
- Kyky tehdä johtopäätöksiä
- Kyky ymmärtää vuorovaikutukseen liittyviä tavoitteita
- Kyky ymmärtää vuorovaikutuksen sosiaalista kontekstia
- Rohkeus viestiä ja olla vuorovaikutuksessa
- Taito antaa muille tilaa
- Taito liittyy oma puheenvuoro toisen viestintään
- Vuorovaikutuskäyttäytymisen hallinnan taidot

Käytännön vuorovaikutustaidot

- Katsekontaktin säilyttämisen taito
- Kielitaito (vieraat kielet)
- Kielitaito (äidinkielen rikkaus)
- Kuuntelemisen taito
- Kyky esiintyä vakuuttavasti
- Selkeän artikuloinnin taito
- Suurelle yleisölle puhumisen taito
- Taito aloittaa keskustelu ja pitää sitä yllä
- Taito esiintyä televisiossa tai radiossa
- Taito esittää oma mielipide jäsentyneesti
- Taito vastaanottaa ja arvioida sanomaa ja sen sisältöä